



Prestasjonsledelse i praksis

Utfordringer og muligheter



PROSJEKTFORUM
organisering og lederskap



Forord

Vi har fått muligheten til å gjennomføre et prosjekt for Hartmark Consulting AS. Mandatet fra Hartmark var nokså åpent og dette har gitt oss rom for å kunne forme mandatet i den retningen som vi fant mest interessant. Dette har vært en lærerik prosess som vi har satt stor pris på. Vi vil takke for et fint samarbeid med flere i Hartmark, med en spesiell takk for gode tilbakemeldinger fra Jon Fredrik Alfsen og Silje Skyseth Westvig.

Vi har hatt gleden av å ha Jan Ketil Arnulf som veileder. Han har hele veien utfordret oss på både det vi visste og ikke visste, samt gitt oss konkrete råd på veien. Han har rett og slett utført prestasjonsledelse i praksis og gitt oss den veiledningen vi trengte når vi trengte det. Tusen takk for samarbeidet.

Til slutt retter vi en stor takk til alle våre informanter. Tusen takk for at dere tok en pause fra den travle hverdagen for å snakke med oss.

Det har vært en interessant opplevelse å jobbe i en tverrfaglig gruppe. Det har vært en lærerik og morsom prosess fra start til slutt, med mye interne spøker og delte frustrasjoner. Vi har stor tro på at vi kommer til å få bruk for det vi har lært både i videre studier og videre arbeid.

Ellen Elisabeth Tveiten-Grotbæk, *MA Nord-Amerika studier*

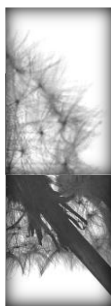
Karen Ranestad, *MA Arbeids- og organisasjonspsykologi*

Knut Erik Boye, *MA Samfunnsgeografi*

Vegard Østli, *MA Samfunnsøkonomi*

Vilde Hernes, *MA Statsvitenskap*

22.05.2011



Sammendrag

Hva er egentlig prestasjonsledelse? Hvilke utfordringer står man ovenfor når man skal utøve prestasjonsledelse i praksis? Finnes det eksempler på gode løsninger på hvordan man kan løse utfordringer forbundet med prestasjonsledelse?

Basert på samtaler med ti sentrale HR-ledere i norsk arbeidsliv, vil vi i denne rapporten diskutere overnevnte problemstillinger. Prestasjonsledelse er et relativt nytt begrep i norsk sammenheng, og det viser seg at informantene våre legger ulikt innhold i både hva begrepet betyr, og hvilke elementer et prestasjonsledelsessystem består av. Basert på teori og informasjon fra intervjuene legger vi derfor frem en forenklet modell for prestasjonsledelse, med tre elementer: For det første handler prestasjonsledelse om å lage klare *mål*, altså en klar retning, for å oppnå virksomhetens overordnede mål. Videre er gode prestasjoner avhengig av to forutsetninger. Den første er *motivasjon*, som handler om vilje og innsats hos de ansatte. Den andre forutsetningen er at de ansatte må ha den nødvendige *kompetansen* for å kunne utføre sine oppgaver. Prestasjonsledelse gir ledere mulighet til å vite hvordan det går med sine ansatte og deres prestasjoner, og oversikt over hva som må gjøres for å sikre at deres ansatte presterer.

Det avdekkes videre fem utfordringer som HR-ledere møter i hverdagen med prestasjonsledelse. Den første handler om faren ved *målforskyvning* når man skal konkretisere overordnede mål til spesifikke individuelle mål. Den andre utfordringen tar for seg spørsmålet om *insentiver og belønninger*, med fokus på tre aspekter: dårlige prestasjoner, et rettferdig bonussystem og anerkjennelse som belønning. For det tredje er *kompetanseutvikling* en viktig del av prestasjonsledelse. En utfordring kan være å kombinere personlige ønsker med virksomhetens behov for kompetanseutvikling. Den fjerde utfordringen som ble identifisert var balansen mellom å ha *standardiserte metoder* og dokumentasjon som et grunnlag for styringsinformasjon til HR, med å kunne *tilpasse ulike metoder* for prestasjonsledelse til den enkelte avdeling og ansatte. Den siste og femte utfordringen handler om *tid som en knapp ressurs*, og hvordan man må balansere behovet for oppgaver som trenger oppmerksomhet her og nå, med langsiktig investering og planlegging for fremtiden. For hver utfordring blir det vist til gode eksempler fra hvordan virksomhetene vi har intervjuet har møtt utfordringen.

Rapporten avsluttes med anbefalinger for prestasjonsledelse i praksis, basert på erfaringer vi har gjort oss i utarbeidelsen av studien.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innledning	5
Endring i ledelsestenkningen med kunnskapsintensive ansatte	5
Oppgavens struktur	6
Metode	6
Hva er egentlig prestasjonsledelse?	7
Hva er hensikten med prestasjonsledelse og tilhørende system?	7
Oppfatninger av prestasjonsledelse i praksis	8
Hva sier teorien om prestasjonsledelse?	9
Modell for prestasjonsledelse	10
Måling – et middel for å dra i samme retning	10
Ulike typer mål – hva bør inkluderes?	10
Teori eller magefølelse?	11
Motivasjon – vilje til å prestere	12
Indre og ytre motivasjon – ulike syn på motivasjon med glidende overganger	12
Indre konsistens og bevisstgjøring- essensielt for et helhetlig system	13
Er det en fasit på hva som motiverer mennesker?	14
Kompetanse – evne til å prestere	14
Karriereutvikling – en mulig tredje vei	15
Prestasjonsledelse – en kontinuerlig prosess	16
Utfordringer med prestasjonsledelse i praksis	17
Målforskyvning	17
Individuelle mål versus overordnede mål – <i>målforskyvning som resultat av konkretisering?</i>	18
Å se sitt bidrag i den store sammenhengen	19
Klare konsekvenser og oppfølging eller justering av mål underveis?	19
Løsninger fra virkeligheten – mål på verdier og månedlige plansamtaler	20
Oppsummering – fare for målforskyvning og justering underveis	21
Insentiver og belønninger	22
Dårlige prestasjoner, bonus og anerkjennelse	22

Dårlige prestasjoner – mangel på kompetanse eller mangel på motivasjon?	22
Bonus – økt motivasjon eller en dårlig vane?	23
Anerkjennelse	27
Lovverk, teori og viktigheten av å bli sett.	27
<i>Karriereutvikling – når verken belønning eller kursing hjelper på prestasjoner</i>	28
Kompetanseutvikling	29
Kunnskapsintensive ansatte i et kunnskapssamfunn – konkurransedyktighet og selvrealisering	29
Egennytte for den ansatte eller nytte for virksomheten? – ikke alltid sammenfallende ønsker	29
Løsninger fra virkeligheten – kompetansebevis til CV-bygging	30
Oppsummering – samsvar mellom virksomhetens behov og personlige ønsker	30
Utforming av metoder for å fremme prestasjoner	31
Standardiserte eller tilpassede metoder – hva er mest hensiktsmessig?	31
Løsninger fra virkeligheten - ønsket om et web-verktøy som gjør oppfølging og standardisering enklere	32
Oppsummering – overfladisk eller detaljstyrt?	33
Tid som en knapp ressurs	34
Kortsiktig oppgaver eller langsiktig investering og planlegging - har man tid til alt?	35
Løsninger fra virkeligheten – månedlig lesedag, korte og effektive kurs, og verdsetting av kompetanseutvikling.	36
Oppsummering – nødvendigheten av langsiktig tenking i en travel hverdag	36
Konklusjon.....	37
Litteratur og referanseliste	39
Vedlegg 1 – Anbefalinger	42
Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	47

Innledning

Endring i ledelsestenkningen med kunnskapsintensive ansatte

Det var først på 1980-tallet at offentligheten og samfunnsfagene virkelig erkjente noen av konsekvensene av at den industrielle epoken var over og at vi levde i et samfunn der tjenesteyting dominerte både i offentlig og private virksomheter (Byrkjeflot 1997). Endringsmønsteret i sysselsettingen i Norge viser at stadig færre er sysselsatt i industri og produksjon, mens en større andel er sysselsatt i service og tjenesteytende næring (Bore og Skoglund 2008). Det har samtidig vært en kraftig økning i sysselsatte innenfor det som blir kalt kunnskapsintensive virksomheter. Men hva er egentlig en kunnskapsintensiv virksomhet? Lien og Nesheim (2002) skriver at det hovedsakelig er to fellestrekk ved kunnskapsintensive virksomheter. Det første er at kunnskapen primært er knyttet til bedriftens medarbeidere, og i mindre grad til teknologi, maskiner, produksjonsprosesser og formelle prosedyrer. Bedriftene benytter teoretisk og abstrakt kunnskap intensivt for å skape verdi for kunden. For det andre er tjenestene som tilbys gjerne tilpasset og skreddersydd kundens spesifikke behov. Dagens kunnskapsorganisasjoner er i høy grad preget av kunnskapstunge medarbeidere som eier, bærer og skaper kunnskap (Andersen og Sæther 2002). Effektiv mobilisering av kunnskap i moderne kunnskapsbedrifter reiser nye utfordringer for helhetsforståelse og design.

Disse utviklingstrekkene har viktige konsekvenser for ledelsestenkningen. Byrkjeflot (1997) argumenterer for at det er blitt en utvikling fra styring til ledelse både i språket og organisasjoner daglige virke, og det har blitt åpnet for en mer pluralistisk og selvstendig forståelse av lederskapets betydning. Avstanden mellom hva som blir oppfattet som ”god ledelse” i privat og offentlig sektor er også blitt mindre. Men hva er ledelse? På engelsk skiller man mellom begrepene *management* og *leadership*. Northouse (2004) skriver at *leadership* og *management* er forskjellige konsepter som overlapper. *Management* tankegangen baserer seg på tanken på oppskrifter for å lede de ansatte i riktig retning, som blant annet å planlegge, budsjettere, organisere og kontrollere. *Leadership* ser på en arbeidsplass som såpass dynamisk at det å lede sine ansatte ikke kan rutinefestes, og det fokuseres heller på dynamiske kulturbyggingsaktiviteter som å etablere retning, motivere, inspirere og kommunisere. Prestasjonsledelse er et begrep som rommer elementer fra begge retninger og et prestasjonsledelsessystem vil prøve å kombinere de to. I denne oppgaven skal

vi se nærmere på både teori og praksis knyttet til prestasjonsledelse i kunnskapsintensive virksomheter.

Mandatet fra Hartmark var ganske åpent og gikk ut på å kartlegge prestasjonsledelse i kunnskapsintensive virksomheter. I prosessen har vi utdypet mandatet med tre underspørsmål:

- *Hva er egentlig prestasjonsledelse?*
- *Hvilke utfordringer står man ovenfor når man skal utøve prestasjonsledelse i praksis?*
- *Finnes det eksempler på gode løsninger på hvordan man kan løse utfordringer forbundet med prestasjonsledelse?*

Oppgavens struktur

Oppgavens struktur blir som følger. Vi starter med å redegjøre for hvordan vi har gått frem metodisk. Videre vil vi problematisere hva prestasjonsledelse egentlig er, før vi legger frem en modell for prestasjonsledelse. Deretter vil de tre elementene i modellen bli redegjort for og diskutert; viktigheten av *mål*, og to forutsetninger for å oppnå mål, nemlig *motivasjon* og *kompetanse*. I neste del av oppgaven legger vi frem fem utfordringer med prestasjonsledelse i praksis: 1) *målforskyvning*, 2) *insentiver og belønning*, 3) *kompetanseutvikling*, 4) *utvikling av metoder for å fremme prestasjoner*, og 5) *tid som en knapp ressurs*. De avdekkede utfordringene er basert på en analyse av 10 intervjuer med sentrale HR-ledere. Under hver utfordring vil det bli presentert en eller to spenninger, samt gode eksempler på hvordan virksomhetene selv har tatt tak i utfordringene. Avslutningsvis vil vi liste opp våre anbefalinger ut i fra hva vi har kartlagt i teori og praksis, og egne refleksjoner rundt dette.

Metode

Vi har gjennomført 10 kvalitative, semi-strukturerte intervjuer med sentrale HR-ledere. Formålet med intervjuene var å avdekke praksis og holdninger med tanke på prestasjonsledelse, for deretter å finne ut av hvilke utfordringer HR-lederne står ovenfor. I intervjuene lot vi informanten snakke relativt fritt rundt spørsmålene i intervjuguiden. Vi så det som nødvendig å ha rom for fleksibilitet i intervjuet ettersom vi ikke visste helt hva slags svar som var å forvente. Intervjuguiden ble testet ut i to omganger før intervjuene ble gjennomført. Teori ble deretter brukt til å bygge opp om disse funnene.

Analysen har vært preget av en induktiv tilnærming, da vi hovedsakelig har tatt utgangspunkt i intervjumaterialet og ikke i eksisterende teori. Tolkning av kvalitative intervjuer kan være

preget av subjektivitet. Vi har derfor vært bevisst hvilken påvirkning vi kan ha på resultatene. Vi var alltid to personer som gjennomførte hvert intervju og disse skrev i fellesskap ned sin oppfatning umiddelbart etter intervjuet. Deretter hørte en tredje person gjennom intervjuet og supplerte notatene. Analysen ble gjennomført i fellesskap for å styrke reliabiliteten. På den måten fikk vi sikret at det var informantenes mening som la grunnlaget for funnene og ikke individuelle tolkninger. Sitater inkludert i rapporten er ikke i alle tilfeller gjengitt ordrett, men det er prøvd å gjengi budskapet til informanten.

Utvalget vårt er et tilgjengelighetsutvalg, og vi har brukt Hartmark sitt og vårt eget nettverk for å komme i kontakt med informanter. Vi mener vi har intervjuet informanter som er hensiktsmessige for å besvare oppgavens problemstilling, da det er personer som har lang fartstid innenfor HR-feltet. Utvalget vårt består av virksomheter som har fra 100 til over 10 000 ansatte, og inkluderer både offentlige og private virksomheter. Virksomhetene jobber innenfor ulike felt, men de har generelt stor grad av kunnskapsintensive ansatte. Bredden i utvalget gir et godt grunnlag for å få et innblikk i hvordan prestasjonsledelse utføres i praksis.

Hva er egentlig prestasjonsledelse?

HR-avdelinger og ledere sin oppgave er blant annet å følge opp sine ansatte og sørge for at de presterer. Prestasjonsledelse innebærer å vurdere og sikre prestasjoner før de er oppstått, og korrigere underveis i prosessen for å sikre at alle drar i samme retning. Et prestasjonsledelsessystem bør dermed inneholde metoder som er nødvendige for å følge opp de ansatte på en hensiktsmessig måte. Et slikt system er nødvendig da ikke alle gjør det de skal automatisk av seg selv, selv når det er opplagt at alle må prestere. Lederens oppgave er sentral her, da det er opp til dem å følge opp den enkelte ansatte og deres prestasjoner.

Hva er hensikten med prestasjonsledelse og tilhørende system?

Et prestasjonsledelsessystem kan gi ledere muligheten til å få vite hvordan det går med de ansatte, og til å ta tak i det som er nødvendig for å gjøre det bedre. Et prestasjonsledelsessystem bør ha stor praktisk nytteverdi for å gjøre lederes oppgave lettere. For det første, bør et system hjelpe ledere med å tydeliggjøre prioritering av viktige lederoppgaver. Ledere har mange ansvarsområder å forholde seg til, og en tydelig oversikt over hva som bør prioriteres vil lette deres hverdag. For det andre, bør systemet og dets metoder faktisk drive prestasjoner. Innføring av et prestasjonsledelsessystem for systemets

skyld er ikke hensiktsmessig. For det tredje bør ikke systemet føre til uproduktive administrative oppgaver og bli en tidstyv. Et system skal gjøre arbeidshverdagen lettere for ledere og HR, ikke vanskeligere. For det fjerde bør et prestasjonsledelsessystem hjelpe til å fjerne problemer, altså avdekke dårlige prestasjoner, manglende kompetanse og manglende motivasjon, ved å tilrettelegge for effektive tiltak. Innføring av et prestasjonsledelsessystem skal rett og slett gjøre det lettere for ledere og HR-avdelingen å følge opp de ansatte og sørge for at alle har forutsetninger og vilje til å prestere, i tillegg til at alle er der de bør være for å oppfylle virksomhetens overordnede mål.

Hvilke metoder kan et prestasjonsledelsessystem inneholde? Metodene som ble nevnt i intervjuene var både av formell og uformell art. De formelle metodene inkluderte én eller flere medarbeidersamtaler i året, målsamtaler, utviklingssamtaler for å kartlegge kompetanse, diverse interne og eksterne kurs, etterutdanning, og insentivsystemer i form av bonus og mer eller mindre systematisert ros, og prisutdeling for etterlevelse av verdier. De uformelle metodene inkluderte uformelle samtaler mellom leder og ansatt, sosiale arrangement som bygger opp under en fellesskapsfølelse, og usystematisert anerkjennelse av prestasjoner.

Oppfatninger av prestasjonsledelse i praksis

Prestasjonsledelse er et relativt nytt begrep i norsk sammenheng. Undersøkelsen viser at informantene hadde ulike oppfatninger av begrepet, noe sitatene under illustrerer:

"Definisjon på prestasjonsledelse dere hadde i samtykkeskjema (jf. Aguinis og Pierce (2007)) var meget treffende i forhold til hvordan vi arbeider i praksis."

"Prestasjonsledelse er et trendord som jeg ikke har noe til overs for."

Det var også ulike oppfatninger rundt hvilke metoder som inngår i et prestasjonsledelsessystem. Så hva er egentlig et prestasjonsledelsessystem? Noen informanter hadde et tydelig svar på dette og forklarte hva slags metoder (jmf. eksempler over) som de brukte i sin virksomhet for å fremme prestasjoner hos sine ansatte. En interessant observasjon er at andre informanter sa at de ikke hadde et prestasjonsledelsessystem, selv om det kom frem at de hadde mange av de samme metodene som de som påpekte at de hadde et prestasjonsledelsessystem. Basert på intervjuene kan vi konstatere at det ikke er enstemmighet rundt hva begrepet prestasjonsledelse rommer. Inntrykket er at det er delte oppfatninger av hva prestasjonsledelse er, og hvilke metoder et prestasjonsledelsessystem må inneholde.

Hva sier teorien om prestasjonsledelse?

Vi har tatt utgangspunkt i Aguinis og Pierce (2007) sin definisjon av prestasjonsledelse:

"Prestasjonsledelse er en pågående prosess der man identifiserer, måler og utvikler prestasjonene til ansatte og til team. Disse prestasjonene må samkjøres med virksomhetens strategiske mål." (Aguinis og Pierce 2007).

Dette er en overordnet definisjon som forteller om et ideal og lite om hva prestasjonsledelse faktisk innebærer. I praksis vil prestasjonsledelse innebære et system med ulike metoder for å fremme prestasjoner hos de ansatte som hjelper virksomheten å oppfylle sine mål, altså et prestasjonsledelsessystem. Hvilke elementer rommer så et prestasjonsledelsessystem?

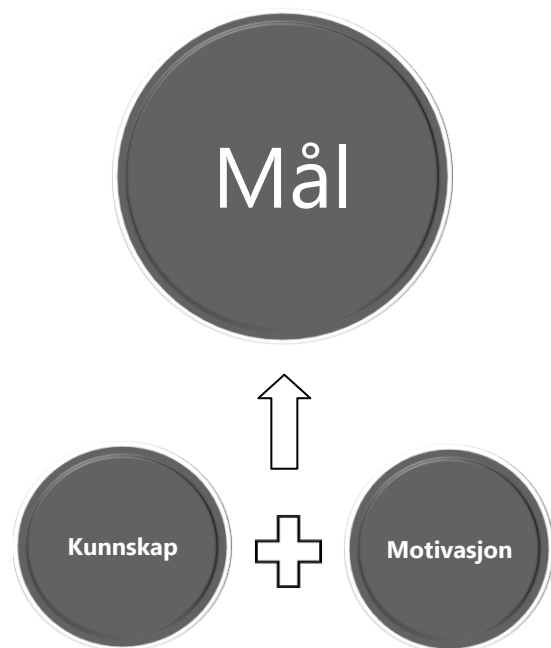
I følge teorien består et prestasjonsledelsessystem av ulike metoder som skal hjelpe bedrifter og ledere med å fastsette og følge opp mål for prestasjoner. Dette er viktig fordi prestasjonsledelse handler om å skape gjentakende gode resultater (Vik 2007), både hos individer, team og organisasjoner. Cascio og Aguinis (2011) fremhever ulike formål med å ha et fungerende prestasjonsledelsessystem; knytte strategi til handling, ha en åpen kommunikasjon, lage et grunnlag for administrative avgjørelser, utvikle ansatte, skape en arena for konkrete tilbakemeldinger, tilrettelegge for diagnostisering, vedlikehold og utvikling av organisasjonen, samt dokumentere avgjørelser og nødvendige juridiske krav.

Men hva bør et prestasjonsledelsessystem inneholde? Dransfield (2002) påpeker seks elementer som et velfungerende prestasjonsledelsessystem bør inkludere: 1) En formulering av organisasjonens overordnede mål. 2) En formulering av organisasjonens verdier. 3) Individuelle mål som er knyttet til organisasjonens overordnede målsetning. 4) Jevnlige medarbeidersamtaler i løpet av året. 5) Prestasjonsbasert lønn. 6) Trening og rådgivning. Ut i fra disse elementene i teorien, sammen med praktikerens syn på prestasjonsledelse, har vi utformet en forenklet modell på prestasjonsledelse

(se neste side).

Modell for prestasjonsledelse

I denne rapporten vil vi legge til grunn en modell for å tydeliggjøre hvilke generelle overordnede elementer prestasjonsledelse består av. Modellen er som nevnt over, basert på teori om temaet og empiriske erfaringer fra intervjuene. Modellen illustrerer for det første at det er viktig å ha klare mål som reflekterer virksomhetens strategi. Dette er helt essensielt for prestasjonsledelse. Videre viser modellen at måloppnåelse avhenger av to elementer: motivasjon og kompetanse. For å kunne nå målene må man både *ville* og *kunne*. Vi vil følgelig utdype de tre elementene i modellen; mål, motivasjon og kompetanse.



Figur 1 Modell for prestasjonsledelse

Måling – et middel for å dra i samme retning

Hvorfor skal man måle? Forutsetningene for prestasjonsledelse er klare mål og strategier, og systemer for måling av god kvalitet (Wholey, 1999). Måling er ikke et mål i seg selv, men kun et middel for å oppnå bedre resultater. Hensikten med mål og rapportering er todelt: 1) å gi styringsinformasjon som grunnlag for prioriteringer, og 2) kunne følge utvikling over tid. Målingen må kommuniseres til beslutningstakere i form av hensiktsmessig rapportering slik at tiltak og korrigeringer kan besluttes basert på fakta (HR-undersøkelsen 2010).

Ulike typer mål – hva bør inkluderes?

Hvis det er enighet om at man burde måle, blir neste spørsmål; hva skal man måle? Det er en pågående debatt som problematiserer hva som er *valide*, altså relevante og hensiktsmessige, målinger. Man kan skille mellom *lag* og *lead* indikatorer. *Lag* indikatorer er det ultimate målet, som det økonomiske sluttresultatet. *Lead* indikatorer er prestasjonsindikatorer som kan gi en indikasjon på framtidige resultater og måloppnåelse (Arnulf 2005). Målinger burde kombinere begge typer indikatorer. Hensikten er å bruke *lead* indikatorer til å rette opp i feil

underveis slik at man unngår negative *lag* indikatorer. Bruk av kun *lag* indikatorer uten *lead* indikatorer gjør at man ser sluttresultatet uten å forstå hvordan det oppstod. Motsatt vil bruk av kun *lead* indikatorer føre til at virksomheten kan oppnå kortsiktige gevinster, men det vil ikke si noe om hvorvidt dette materialiserer seg til f.eks finansielle overskudd på lang sikt (Kaplan og Norton 1996).

Dette samsvarer med Richards m.fl. (2009) problematisering av endimensjonale mål. Problemet med forskning på prestasjoner og prestasjonsledelse er at det er komplekse begreper som rommer flere dimensjoner. Likevel blir ofte disse målene basert på enkeltindikatorer. Richards m.fl. mener derfor at det burde anvendes mål som tar hensyn til flere dimensjoner av begrepene som måles. I tillegg understreker han viktigheten av triangulering og målinger over tid. Triangulering av mål, det vil si måling av samme fenomen med ulike metoder, kan sikre at man har valide og reliable mål av prestasjoner. Videre vil det å utføre flere målinger over lengre tid være med å kartlegge om de tiltak man har innført for å bedre prestasjoner faktisk har en effekt (Richards m.fl. 2009).

Teori eller magefølelse?

Hva man konkret skal måle, varierer med hvordan prestasjoner defineres, og dette er avhengig av virksomhetens strategiske mål. Men hva skal man grunnlaget for mål være – teori eller magefølelse? Det er viktig ved måling at man har en klar definisjon for hva prestasjon innebærer for den enkelte virksomhet. Dette er ikke like enkelt i praksis som på papiret. Informantene uttrykte klart at det i mange tilfeller er vanskelig å definere hva som er gode prestasjoner. Som en informant sa:

"Vi har ingen enhetlig definisjon på hva prestasjon er. Hver og en har sin oppfatning."

Det finnes mye akademisk teori knyttet til hva som bør definere prestasjoner, men disse tar ikke alltid nødvendigvis hensyn til HRs ønske om funksjonelle og praktiske systemer for måling. Likevel mener Richards m.fl. (2009) at det er viktig å inkludere teorien ved å la den bestemme hvilke mål som burde kombineres og hvilke metoder som burde brukes (Richards m.fl. 2009). Poenget er at man kommer til å måle uansett om man har en eksplisitt teori til grunn eller ikke. Alle oppfatninger baserer seg på ett eller annet inntrykk av kvalitet og kvantitet. Baseres det ikke på teori, vil det likevel være basert på noe som eksempelvis magefølelsen. Fordi man vil ende opp med å gjøre en eller annen form for måling, altså vurdering av prestasjoner, uansett, er det derfor bedre å ta utgangspunkt i forskning og kunnskap om hva som fungerer og ikke fungerer, i stede for en subjektiv magefølelse.

Oppsummert er hensikten med mål å kunne gi styringsinformasjon som grunnlag for prioriteringer og for å dokumentere endringer i prestasjoner over tid. Det bør både formuleres mål på *lag* og *lead* indikatorer på prestasjoner, og flerdimensjonaliteten av prestasjoner bør tas til etterretning ved utforming og oppfølging av målene. Utfordringen er at det er vanskelig å definere prestasjoner, spesielt i kunnskapsintensive virksomheter. På tross av vanskeligheten bør målinger baseres på teori siden prestasjoner uansett vil bli vurdert, altså målt, på en eller annen måte. Videre vil vi utdype to forutsetninger for å nå mål.

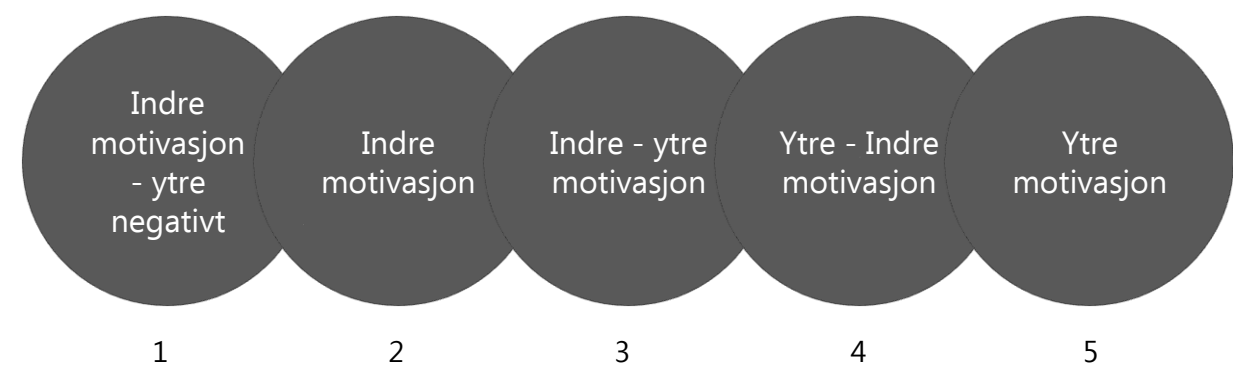
Motivasjon – vilje til å prestere

Forskning viser at motiverte ansatte presterer bedre (Piccolo & Colquitt, 2006). Clegg, Kornberger og Pitsis (2008) skriver at en grunnleggende oppgave for lederskapet er å inspirere og motivere de ansatte. Men hva motiverer egentlig mennesker? Et av de mest kjente perspektivene på lederskap og motivasjon er McGregors Teori X og Teori Y (Clegg, Kornberger og Pitsis 2008). McGregor tar utgangspunkt i at hva slags menneskesyn man har, vil påvirke hvordan man motiverer mennesker. Han presenterer teori X og Y som to ytterpunkter når det gjelder hva slags menneskesyn man kan ha. Det påpekes at det med liten sannsynlighet er organisasjoner eller ledere som deler de "rene" synene på menneskelig natur. Det er mer snakk om tilbøyeligheter til det ene eller det andre synet. Teori X antar at folk er late, trenger struktur, styring og kontroll, og vil bli belønnet med penger for en god innsats. Teori Y antar at folk etterlengter ansvar og autonomi, vil bli behandlet med respekt og at selvrealisering er en viktig driver (Clegg, Kornberger og Pitsis 2008) Et menneskesyn i tråd med teori X vil kunne mene at ytre motivasjon er det som fremmer prestasjoner, mens et menneskesyn som heller mer mot teori Y vil være mer tilbøyelig til å fokusere på indre motivasjon.

Indre og ytre motivasjon – ulike syn på motivasjon med glidende overganger

Hva handler indre og ytre motivasjon om? Selvbestemmelsesteori skiller mellom ulike motivasjonstyper med utgangspunkt i hvilke årsaker og mål som fører til en handling (Ryan & Deci 2000). Hvis ens adferd er drevet av ønske om å oppnå ytre belønninger er man ytre motivert. Dette kan for eksempel være lønn, bonus og andre ytre stimuli (Kuvaas 2008). Hvis man er indre motivert gir utførelsen av arbeidet i seg selv glede og tilfredshet, og man ser meningen med å gjennomføre jobben (Kuvaas 2008). Internt motivert atferd, som er utført som følge av interesse, tilfredsstiller de medfødte psykologiske behov for kompetanse og

autonomi (Deci & Ryan 1985). Indre motivasjon vil kun oppstå for aktiviteter som den enkelte ser som ny, utfordrende, eller har estetisk verdi for den enkelte. Troen på indre eller ytre motivasjon behøver ikke å være gjensidig utelukkende, men de kan også samspille. Basert på intervjuene og teori på feltet har vi utarbeidet en dimensjon som viser ulike typer tankeganger rundt motivasjon



Figur 2: ulike tankeganger om motivasjon

1) Viser tankegangen om at det kun er indre motivasjon som påvirker ansattes prestasjoner i en positiv retning. De mener også at ytre insentiver faktisk reduserer den indre motivasjonen, og kan virke mot sin hensikt. 2) legger til grunn at indre motivasjon er det som driver ansatte. Ytre motivasjon vil ikke påvirke de ansatte, hverken positivt eller negativt. 3) viser et tankesett som mener at indre motivasjon er det viktigste, men at ytre insentiver også kan ha en positiv effekt. 4) baserer seg på at indre motivasjon kan ha en positiv effekt, men at ansatte hovedsakelig drives av ytre motivasjon og til sist 5) er en tankegang som hevder at det kun er ytre insentiver som gjør at ansatte motiveres til å prestere.

Blant informantene var det hovedsakelig troen på indre motivasjon som dominerte, dog i ulik grad. Grovt sett kan informantene plasseres i de tre første kategoriene. Alle fremhevet at indre motivasjon var viktigst, men det var noe variasjon på deres syn på ytre motivasjon og hvordan den ytre motivasjonen eventuelt påvirket den indre.

Indre konsistens og bevisstgjøring - essensielt for et helhetlig system

I intervjuene kom det fram at det er ofte stor bevissthet blant informantene vedrørende motivasjon. Likevel viste det seg at det ikke alltid var en indre konsistens i hva de uttrykte at motiverte de ansatte. Å ha en indre konsistens i tankegangen er viktig for å vite hva man skal jobbe mot. Hva er målet - å lage et system som fremmer kun indre motivasjon, både indre og

ytre, eller kun ytre motivasjon? Det er viktig med en bevisstgjøring om hva slags type motivasjon man mener vil få de ansatte til å prestere bedre. Dette er et essensielt utgangspunkt for å kunne utforme et helhetlig prestasjonsledelsessystem der alle virkemidler drar i samme retning.

Er det en fasit på hva som motiverer mennesker?

Ledelse er kontekstspesifikt og situasjonsbetinget (Strand 2008: Christensen m.fl 2009). Det kan være rimelig å anta at hva som motiverer mennesker også er kontekstspesifikt og situasjonsbetinget. Hva man mener motiverer ansatte behøver ikke kun være avhengig av menneskesyn. Det kan også avhenge av hva slags type virksomhet man jobber for, og hvilken situasjon virksomheten er i på det aktuelle tidspunktet. Eksempelvis kan det tenkes at en person mener at indre motivasjon er viktigere for kunnskapsintensive ansatte som jobber i det offentlige, mens ytre motivasjon er viktigere for selgere som jobber for et privat firma. Utsagn fra to informanter illustrerer dette:

*"Indre motivasjon er det eneste som fungerer på **mine** ansatte."*

"Det kan fungere her, men kanskje det ikke fungerer andre steder."

Utsagnene viser at informantene ikke nødvendigvis mener at det er gitt at en gitt type motivasjon gjelder alle typer virksomheter. Men uansett om man har et syn på motivasjon som er avhengig av organisatorisk kontekst eller ikke, så er det viktig å være bevisst hva slags type motivasjon man vil underbygge på *sin* arbeidsplass. Men motivasjon og vilje er ikke alt man trenger for å oppnå gode resultater. Det hjelper ikke å ha vilje til å oppnå noe, hvis man ikke har kompetansen til å utføre oppgavene som kreves. Dette fører oss videre til den andre forutsetningen for å oppnå mål.

Kompetanse – evne til å prestere

Motiverte ansatte er ikke nok for å sikre prestasjoner, de må også ha evne til å prestere også. Kuvaas (2008) presiserer at insentiver for å øke motivasjonene kun har en direkte effekt på medarbeideres innsats, men ikke deres kunnskaper, ferdigheter og evner, altså deres kompetanse. Vi lever i dag i et kunnskapssamfunn og arbeidslivet er en livslang læringsprosess der behovet for å oppdatere seg øker kontinuerlig. For at virksomheter skal kunne være konkurransedyktige vil det være nødvendig for dem å ha tilgang til den nyeste kunnskapen, spesielt for kunnskapsintensive virksomheter. Et av de viktigste ansvarsområdene til en HR-avdeling er å utvikle de menneskelige ressursene som

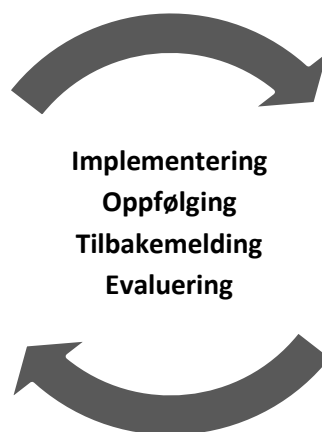
virksomheten besitter, på en måte som fremmer virksomhetens mål. Riktig kompetanse er altså en essensiell forutsetning for måloppnåelse i kunnskapsintensive virksomheter. Samtidig må den faglige og personlige utviklingen til ansatte være hensiktsmessig. Hvis man sender sine ansatte og ledere på kurs kontinuerlig uten å være kritiske til om det faktisk trengs, kan det føre til at de ansatte blir overkvalifisert for sin egen stilling.

Karriereutvikling – en mulig tredje vei

Det er ikke alltid at kursing og belønning kan fremme prestasjoner. En ansatt kan rett og slett være i en stilling som ikke passer for han eller henne. Hvis en ansatt enten er overkvalifisert eller har havnet i en stilling personen ikke egner seg eller trives i, bør HR-avdelingen og nærmeste leder vurdere andre tiltak enn kursing og belønning. Utfasing eller rotering av stillinger kan være en løsning for overkvalifiserte eller umotiverte ansatte. Det viktigste er at leder og ansatt har en tett dialog rundt karriereutvikling og hva den enkelte ansatt trenger for å komme seg videre. På denne måten kan det avdekkes om den ansatte er tjent med å være igjen i jobben eller ikke, og alternative stillinger kan vurderes. I verste fall må ansatte som ikke presterer godt nok sies opp.

Prestasjonsledelse – en kontinuerlig prosess

Mål, motivasjon og kompetanse, er de tre viktigste overordnede elementene i prestasjonsledelse. Samtidig må man se disse i lys av en kontinuerlig prosess med implementering, oppfølging, tilbakemelding og evaluering som nøkkelord. For det første bør HR-avdelingen sørge for en hensiktsmessig implementering av spesifikke metoder i



prestasjonsledelsessystemet. Dette kan sikres med deltakelse fra ansatte ved utformingen, og deretter forankring i ledelsen. For det andre bør ansatte og ledere få tilstrekkelig oppfølging og opplæring av HR-avdelingen slik at de ser nytteverdien og kan bruke disse metodene i praksis. For det tredje bør HR-avdelingen få tilbakemelding fra både ledere og ansatte i forhold til hensiktsmessigheten til metodene. For det fjerde må metodene som brukes for å fremme prestasjoner evalueres på alle nivå i organisasjonen.

Disse elementene kan også sees på mikronivå, mellom leder og ansatt. Leder må implementere metodene i praksis, følge opp og gi tilbakemelding til sine ansatte, og evaluere deres prestasjoner i samtale med den enkelte ansatt. Det er i samtalen og forholdet mellom ansatte og leder at de viktigste årsakene til manglende prestasjoner avdekkes. Derfor er det viktig med en tett dialog mellom leder og ansatt slik at prestasjoner kan tas tak i og rette tiltak kan implementeres.

Til slutt en kort oppsummering av modellen. Prestasjonsledelse handler om å lage klare mål, og en klar retning, for å oppnå virksomhetens overordnede mål. Gode prestasjoner er avhengig av to forutsetninger. Den første er motivasjon, som handler om vilje og innsats hos de ansatte. Den andre forutsetningen er at de ansatte må ha den nødvendige kompetansen for å kunne utføre sine oppgaver. Men hvordan fungerer egentlig prestasjonsledelse i praksis? Hvilke utfordringer har HR-ledere med prestasjonsledelse i det virkelige liv og finnes det gode eksempler på løsninger og muligheter? Dette er spørsmål vi vil prøve å besvare i den neste delen av oppgaven.

Utfordringer med prestasjonsledelse i praksis

HR i praksis handler om å balansere mange ulike hensyn. Et av mandatets hovedmål var å identifisere hvilke utfordringer HR-ledere møter i praksis forbundet med prestasjonsledelse. I tillegg ønsket vi å avdekke eksempler på vellykket HR-praksis. Ut i fra analysen identifiserte vi fem utfordringer med tilhørende spenninger: 1) målforskyvning, 2) insentiv og belønninger, 3) kompetanseutvikling, 4) utforming av metoder for å fremme prestasjoner, og 5) tid som en knapp ressurs. Utfordringene vil bli strukturert som følger: Først vil det redegjøres kort for bakgrunnen for utfordringen, basert på intervjuene og relevant teori. Deretter blir spenning(e) presentert og ytterpunktene i hver spenning diskutert. Videre vises eksempler på hvordan noen virksomheter har forsøkt å løse utfordringen, før en kort oppsummering.

Målforskyvning

Hvordan lage gode konkrete mål, og hvordan påvirker økt fokus på verdier disse? Et mål er en definisjon av noe man ønsker å oppnå i fremtiden. Det finnes ulike typer mål. Offisielle mål har ofte høyt abstraksjonsnivå og fungerer som en måte å gi organisasjonen legitimitet. Operasjonelle mål er mer instrumentelle og konkrete, og kan fungere som et verktøy for ledelsen til å designe organisasjonen (Christensen m.fl. 2009). I intervjuene kom det fram at flere virksomheter har et økende fokus på verdier som en del av virksomhetens overordnede strategi. De uttrykker også et ønske om at verdier og adferd burde ha en større plass i målformuleringer. Mål burde ikke lenger kun handle om *hva* man oppnår (resultater), men også om *hvordan* de oppnås (adferd/verdier). Når virksomheter ønsker et større fokus på verdier som en del av virksomhetens strategi, påpeker de at det er viktig at dette også reflekteres i avdelingers og ansattes individuelle mål, for å forhindre at det skulle skje en målforskyvning fra de overordnede målene. At det er et økende fokus på verdier i arbeidslivet kan ha flere supplerende forklaringer. For det første kan fokuset på verdier brukes for å legitimere en bedrifts virke. Christensen m.fl. (2009) påpeker hvordan offisielle mål kan brukes som symbol og legitimering av en virksomhets eksistens. Økt fokus på verdier kan dermed være bra for omdømme til en virksomhet. For det andre kan det økte fokuset på verdier og verdiledelse i norske virksomheter være påvirket av trender i ledelsestenkningen. Institusjonaliserte omgivelser kan representere en form for motetvang fra ledende forbilder

”der ute”, som knapt krever nærmere begrunnelse for hvordan lederroller bør formes og utøves (Christensen og Lægreid 2002).

Det økte fokuset på verdiers plass i mål skaper nye utfordringer for lederskapet og HR. For det første kan det være mer utfordrende å operasjonalisere mål på verdier og adferd. For det andre kan mål om verdier og adferd i noen tilfeller komme i konflikt med andre mål som fokuserer på resultater. Hvordan utspiller denne utfordringen seg i praksis?

Individuelle mål versus overordnede mål – målforskyvning som resultat av konkretisering?

Gode mål som underbygger de overordnede målene kan være vanskelig å utforme. Det vil derfor kunne være en spenning mellom det å lage konkrete, individuelle mål og det å passe på at de ansatte jobber for de overordnede målene til virksomheten. Problemet med operasjonaliseringen av overordnede mål, er at det er fare for at det skjer en målforskyvning. Målforskyvning kan skje når de operasjonelle målene er løst koblet fra de offisielle målene (Christensen m.fl. 2009).

Hvorfor spesifikke og individuelle mål? – mantra om SMARTe mål

Forskning viser at det å sette spesifikke, ambisiøse mål har en positiv effekt på prestasjoner (London, Mone og Scott 2004.) Et mantra i målformulering de siste årene har vært teorien om SMARTe mål, som handler om at operasjonelle mål skal være 1) Spesifikke – målene skal være klare og tydelige. 2) Målbare – det skal være enkelt å se når målene er nådd. 3) Akseptable – er partene enige om målene og er de i tråd med selskapets verdier? 4) Realistiske – Målet må gi noe å strekke seg etter, men likevel være mulig å oppnå. 5) Tidfestet – Man må ha nok, men ikke for god tid til å oppnå målet og det burde være en spesifisert tid hvor målet bør være oppnådd. SMARTe mål har som hensikt å øke motivasjonen og prestasjoner hos ansatte (Locke og Latham 2006).

Problemet med spesifikke mål for komplekse oppgaver

Hva er så problemet med å lage spesifikke og individuelle mål? Det kan være vanskelig å lage gode og spesifikke mål for oppgaver som er komplekse og skal ivareta ulike hensyn. Kuvaas (2008) påpeker viktigheten at mål korresponderer med organisasjonens strategi, kultur og ideer, og underbygger dette. Ved å sette feil mål kan man i verste fall få akkurat det man ber om. En informant illustrerte dette ved å fortelle om hvordan mål på salgstall gjorde at nye verdier og fokus i bedriften, som økt kundefokus og rådgivning, ikke ble prioritert.

Kuvaas (2010) problematiserer bruken av SMARTe mål ved å påpeke at problemet er at spesifikke og målbare mål nesten aldri er de viktigste målene eller de målene som virkelig skaper verdier. Effektiv oppgaveløsning krever at oppmerksomheten vår må rettes mot en rekke sammensatte forhold som er av varierende betydning fra situasjon til situasjon, og ofte vil mål kunne stå i motsetning til hverandre (for eksempel kortsiktige versus langsiktige mål). Kuvaas (2010) mener det vil kunne være mer hensiktsmessig å bruke vage mål som gir spillerom for intelligente vurderinger tilpasset den enkelte situasjon og flest mulig eventualiteter.

Å se sitt bidrag i den store sammenhengen

”Det er viktig at våre ansatte forstår hvordan deres arbeid underbygger bedriftens overordnede mål.”

Det kommer fram av intervjuene at virksomhetene prøver å lage spesifikke, individuelle mål for både avdelinger og ansatte. Samtidig påpeker informantene at det er vanskelig å utforme mål som fremmer langsiktig tankegang, oppfordrer til samarbeid og kunnskapsdeling, og har fokus på verdier. Det er også en utfordring å få ansatte til å se sitt arbeid i den store sammenhengen og bedriftens overordnede mål.

Et problem med individuelle mål var at de ansatte kunne bli for opphengt i de oppsatte målene, slik at de glemte å heve blikket å se på det helhetlige bilde om hva som var best for bedriften. Dette kan ha to forklaringer. For det første kan det være utfordrende for en stor organisasjon å klargjøre hvordan hvert enkelt bidrag er med på å nå de overordnede målene. For det andre er det ofte koblet insentiver til oppsatte mål, slik at den ansatte kan tape på å ikke fokusere på de oppsatte målene. En informant viste til eksempler der individuelle mål ble fulgt opp på bekostning av bedriftens beste, da mangel på individuell måloppnåelse ville føre til tap av bonus. Dagens arbeidsliv er krevende og ofte skal de ansatte ivareta ulike hensyn. For å forhindre en målforskyvning ville man måtte lagd mål for absolutt alle aspekter av arbeidet. Dette er selvsagt vanskelig, hvis ikke umulig, i praksis. Derfor kan mål bevisst være uklare på komplekse områder der ulike hensyn må ivaretas og det er behov for fleksibilitet (Christensen m.fl. 2009; Kuvaas 2008).

Klare konsekvenser og oppfølging eller justering av mål underveis?

Som nevnt over fant vi ut at virksomhetene i stor grad brukte spesifikke, individuelle mål for å fremme bedre prestasjoner hos sine ansatte. I den sammenheng ble det fremhevet en utfordring med hvordan individuelle mål skulle bli fulgt opp i praksis. På den ene siden er det essensielt at konkrete mål blir fulgt opp og at måloppnåelse, eller mangel på sådan, får

faktiske konsekvenser. På den andre siden er det nødvendig å kunne justere mål underveis ved behov.

Viktigheten med faktiske konsekvenser og oppfølging av mål

Et av kriteriene for at SMARTe mål skal føre til bedre prestasjoner er at de blir fulgt opp, og at måloppnåelse, eller mangel på sådan, får konsekvenser. Tilbakemeldinger og oppfølging av mål er viktig for å få de ansatte til å prestere bedre (London, Mone og Scott 2004). Flere informanter konstaterte også at det er viktig at måloppnåelse og resultater får faktiske konsekvenser for at det skal ha en effekt, både gode og dårlige.

Justering av mål underveis – en nødvendighet i en dynamisk arbeidssituasjon

Hvis det er viktig med konsekvenser, hvorfor skal man da tillate justeringer av mål underveis i prosessen? Det kom fram fra flere informanter at det var et behov for å kunne justere individuelle mål. En årsak til at informantene påpekte dette kan være at mål og arbeidet i kunnskapsintensive virksomheter ikke er statisk. For det første kan målene til virksomheten endre seg på kort tid. Et typisk eksempel på dette er offentlige virksomheter som må tilpasse seg det politiske landskapet, og da kan fokusområder og mål raskt endres. Individuelle mål må da kunne tilpasses deretter. For det andre kan det være ytre omstendigheter som kan påvirke relevansen til oppsatte mål og oppgaver.

En informant illustrerte behovet for å kunne justere mål når uventede situasjoner oppstår på følgende måte: Den ansatte jobbet i en virksomhet som hadde et system der en personlig bonus var knyttet opp til måloppnåelse av to oppsatte individuelle mål. Den ansatte opplevde at en kollega ble langtidssykemeldt, noe som førte til at hun måtte ta over kollegaens arbeidsoppgaver og jobbe for to over en lengre periode. Dette forårsaket at hun ikke klart å oppfylle de to personlige målene. Hun skulle derfor egentlig ikke få bonus selv om hun gjort jobben til to personer. Det ble opp til sjefen hennes om hun skulle få sin personlige bonus likevel (noe hun fikk). Historien eksemplifiserer godt behovet for å kunne justere mål underveis, da mål og arbeidssituasjoner ikke alltid blir som planlagt.

Løsninger fra virkeligheten – mål på verdier og månedlige plansamtaler

Generelt ser det ut til at det er de ulike formene for samtaler med medarbeidere som gir de beste metodene for å sikre samsvar mellom individuelle og overordnede mål. Som nevnt over er det blitt et større fokus på verdier. Det kan da oppstå en målforskryvning hvis de individuelle målene ikke gjenspeiler verdiene. En av våre informanter beskrev hvordan de

hadde funnet en løsning for dette. De hadde et system der prestasjoner ble definert ut i fra to kriterier: 1) innenfor fag og resultater, altså *hva* du gjør, og 2) innenfor adferd og verdier, altså *hvordan* du oppnår resultater. I tillegg var systemet lagt opp slik at man satte opp individuelle mål for prestasjoner tidlig på året. I tredje kvartal gikk leder og medarbeider tilbake til målene og justerte dem der det var nødvendig.

En annen løsning kan være månedlige plansamtaler slik en annen virksomhet hadde god erfaring med. Leder og medarbeider hadde plansamtaler en gang i måneden der det blir diskutert periodiske driftoppgaver, pågående prosjekter og refleksjon om sitt bidrag i forhold til ulike mål. På denne måten får den ansatte en kontinuerlig oppfølging og det er lettere å lage mål som vil være aktuelle når det er for kortere perioder. Samtidig åpner det for å kunne justere kursen i riktig retning hver måned når man lager nye mål for neste periode. En slik ordning kan bli en tidstyv, men etter en innføringsperiode var samtalene effektivisert ned til kun 15 minutter, og både ledere og medarbeidere var meget fornøyde.

Oppsummering – fare for målforskyvning og justering underveis

Det viser seg at bruken av spesifikke, individuelle mål er utbredt blant informantene. Likevel påpeker samtlige at det er en utfordring å konkretisere mål på avdelings- og individnivå, uten at man opplever en målforskyvning fra virksomhetens overordnede mål. I tillegg er en utfordring i praksis å kombinere behovet for klar oppfølging og konsekvenser av resultater, med behovet for å kunne justere mål underveis.

Insentiver og belønninger

Dårlige prestasjoner, bonus og anerkjennelse

Den andre utfordringen som ble avdekket i intervjuene handler om insentiver og belønninger. Får både gode og dårlige prestasjoner faktiske konsekvenser? Prestasjonsledelse har ofte et stort fokus på hvordan man skal få gode ansatte til å bli enda bedre. Men ledere viker ofte unna konfrontasjoner og har ofte vanskeligheter med å gi dårlig tilbakemelding og ta tak i dårlige prestasjoner (Smither og London 2009). Dessverre er det ikke uvanlig å drøye eller unngå å gi tilbakemelding til ansatte som presterer dårlig eller å forvrengte tilbakemeldingen slik at den virker mindre negativ enn den er.

”Prestasjonsledelse har for stort fokus på å identifisere de som presterer bra og hvilke tiltak man iverksetter mot dem, men en tendens til å glemme alle de andre.”

Negative konsekvenser av manglende prestasjoner kan føre til at mottakeren blir flau, sint, mister respekt for lederen sin eller begynner å mislike organisasjonen. Men når straffen oppleves som passende, kan den ha positive konsekvenser som økt motivasjon, tilfredshet, og prestasjoner. Er det derimot mangel på straff når det egentlig er fortjent kan dette øke medarbeidernes følelse av forskjellsbehandling (Smither og London 2009).

”Vi trenger en kultur for differensiering. En konsekvenskultur for både gode og dårlige prestasjoner som gir et løft til virksomhetens prestasjoner.”

Som informanten over påpeker bør prestasjoner knyttes til en konsekvens, uavhengig av om man gjør en god eller dårlig prestasjon, for å sikre et løft av virksomhetens prestasjoner. Det er viktig at årsaken til en dårlig prestasjon undersøkes nærmere før man gir en konsekvens. Er årsaken manglende innsats og vilje? Skyldes dårlige prestasjoner mangel på nødvendig kunnskap, evner og ferdigheter? Eller er den ansatte rett og slett i en stilling han ikke er tjent med å være i? Årsaken til en dårlig prestasjon må klargjøres, og man må knytte hensiktsmessige konsekvenser til årsaken til dårlige prestasjoner.

Dårlige prestasjoner – mangel på kompetanse eller mangel på motivasjon?

Hvis det er manglende kompetanse som er årsaken til at ansatte ikke presterer, er det viktig å tilby de rette kompetansehevende tiltakene for å forbedre prestasjonene. Det handler rett og slett å gjøre ansatte i stand til å gjøre jobben sin. Det er viktig å innføre kompetansehevende tiltak som hever konkurranseevnen til ansatte som ikke har like forutsetninger for å nå målene sine. Som en HR-leder påpekte:

”Dårlige prestasjoner skal ikke føre til en straff, men man må heller se muligheten for å prestere bedre gjennom kompetanseutvikling. Hvis jeg underpresterer er det å sette meg på skolebenken mitt bidrag til å bedre prestasjoner.”

Hvis det derimot er mangel på innsats som hemmer prestasjoner, så kan man bruke insentiver som belønner ansatte for å prestere. Vi vil følgende ta for oss to typer insentiver: monetære insentiver basert på ytre motivasjon som bonussystem, og ikke-monetære insentiver basert på indre motivasjon som anerkjennelse.

Bonus – økt motivasjon eller en dårlig vane?

Fører bonus til bedre prestasjoner? Bonussystem er basert på at man ved måloppnåelse får utbetalt en monetær belønning utover regulær lønn. Dette er en rasjonell metode å belønne sine ansatte på dersom man legger klassisk økonomisk insentivteori til grunn (Laffont og Martimort 2002). Det forutsettes her at den ansatte kun drives av ytre motivasjon. Økonomisk teori forsøker nå i større grad å ta hensyn til betydningen av indre motivasjon (Kreps 1997: Frey og Oberholzer-Gee 1997). Blant annet finner Bénabou og Tirole (2003) at monetær belønning kan virke negativt på indre motivasjon. Psykologisk forskning ved Deci, Ryan og Koestner (1999) understøtter at monetær belønning er med på å undergrave den ansattes indre motivasjon for arbeidsoppgaven.

Når man skal vurdere innføring av et bonussystem er det viktig at virksomheter undersøker om deres ansatte trenger ytre belønning for å prestere bedre, eller om de vil gjøre jobben uavhengig av dette. En informant påpekte:

”Mine ansatte presterer uansett, uavhengig av om de får bonus eller ikke.”

Begrunnelsen fra informantene var ofte at de hadde kunnskapsintensive ansatte og at jobben og oppgavene i seg selv gav merverdi og motivasjon. Bonus er da ikke nødvendig eller hensiktsmessig. Kuvaas (2008) mener at innføring av bonusordninger kan være egnet dersom prestasjonene er enkle å måle, krever lite samarbeid, kun krever tilfredsstillende prestasjoner, og er forenlig med eksisterende organisasjonsklima. Ofte er dette ikke kriterier som samsvarer med oppgaver i kunnskapsintensive virksomheter.

Problem med forventet bonus

”Bonussystemet hjalp de første årene og skapte entusiasme blant de ansatte, men nå er det forventet og blir sett på som en del av lønnen, og det blir stor misnøye om det ikke blir utbetalt.”

Bonuser oppleves etter en stund ikke lenger som en belønning for de som får den, men en

straff for de som ikke får den. Dette kan henge sammen med det Tversky og Kahneman (1981) kaller *framing effect*. Hvordan bonussystemet utformes og brukes vil påvirke hvordan de ansatte oppfatter det. Lazear (1995) påpeker hvordan et bonussystem heller kan oppleves som et straffesystem dersom utgangspunktet for de ansatte er en forventning om at bonus vil bli utbetalt. Økonomiske insentiver ender dermed opp med å øke framingen slik at man må ha stadig større insentiver for at de skal virke. Bonussystemet har derfor ikke den ønskede effekten i mange virksomheter. Men siden det er så innarbeidet i virksomhetene er det heller ikke lett å fjerne det uten at dette vil føre til misnøye blant de ansatte. Det er viktig å påpeke at det er delte meninger om effekten av bonus. Det er også mange, både innen forskning og blant informantene, som mener at bonus kan ha en positiv effekt på prestasjoner, hvis det blir brukt riktig.

Individuell eller kollektiv bonus – en balansegang

Hva er et effektfullt og rettferdig bonussystem? Våre informanter gir inntrykk av at det er vanskelig å konstruere et rettferdig og lettfattelig bonussystem som samtidig gir de rette insentivene til de ansatte for at virksomheten skal nå sine overordnede mål. I norske virksomheter er det i større grad en utbredt praksis å belønne på individuell måloppnåelse heller enn kollektiv måloppnåelse (HR-undersøkelsen 2010).

Individuell bonus – klar kobling mellom prestasjoner og belønning

En fordel med individuelle bonussystemer er at jobben den ansatte gjør har en sterk kobling med den bonusen han eller hun mottar. All ekstra innsats den ansatte legger i arbeidet vil føre til en økning i personlig bonus. Denne klare koblingen kan virke motiverende. Hvis man derimot har problemer med å vite hvilke områder man skal måle på, vil individuell bonus kunne være problematisk fordi den ansatte vil ha en tendens til å fokusere på de områdene som måles, og nedprioritere de som ikke måles. Det kan føre til at arbeidsoppgaver virksomheten anser som viktige blir forsømt av den ansatte (Holmstrom og Milgrom 1991).

I de virksomhetene vi intervjuet hvor det brukes individuell bonus påpeker informantene en del problemer de opplever med denne formen for belønning. Vi mener at bruk av individuell bonus kan få de ansatte til å opptre som individualister fremfor lagspillere. Heller enn å arbeide for å oppnå virksomhetens overordnede mål vil individuell bonus kunne føre til at ansatte kun tenker på egen vinning. Konsekvensen av dette kan være at de ansatte i mindre grad jobber mot felles mål (HR-undersøkelsen 2010). I visse tilfeller kan økonomiske insentiver føre til manipulerende og uetisk atferd (Kuvaas 2008), samt opportunistisk

tankegang (HR-undersøkelsen). En informant fryktet at individuell bonus i verste fall kunne føre til at ansatte “trår over lik” for å oppnå sine individuelle mål. Dette samsvarer med Kuvaas (2008) sitt syn på at individuell bonus ikke bør innføres i organisasjoner som vil fremme en kultur for samarbeid.

Kollektiv bonus oppfordrer til samarbeid

Et kollektivt bonussystem gjør på den andre siden at koblingen mellom innsats og bonus blir langt svakere enn i tilfellet med individuell bonus. Dersom man jobber i et team med flere mennesker må man dele hver inntjente bonuskrone med alle i teamet. Dette kan gi opphav til et fripassasjer-problem der de ansatte i større grad vil foretrekke å la være å gjøre en innsats (Lazear 1995).

“Bonussystemet er urettferdig fordi noen ansatte gjør mer for å få opp gjennomsnittet enn andre.”

Men betyr dette at kollektiv bonus vil føre til at mange jobber under evne? Kandel og Lazear (1992) finner at skam eller skyldfølelse kan være årsaker til at ansatte ikke opptrer som fripassasjerer i et team. Skam beskriver i dette tilfellet hvordan en ansatt blir utstøtt fra en gruppe dersom han eller hun gjør noe som skader gruppen som helhet, mens skyldfølelse beskriver hvordan en ansatt internaliserer og tar hensyn til andre gruppemedlemmers følelser når han utfører en handling. En annen forklaring på hvorfor et kollektivt bonussystem fungerer kan være at mennesker har en aversjon mot ulikhet. Denne teorien konkretiseres i Fehr og Schmidt (1999) og hevder at nytten til hvert individ i en gruppe vil være større jo mindre ulikhet det er mellom dem. Sett i en slik sammenheng vil et kollektivt bonussystem være å foretrekke. Kuvaas (2008) påpeker videre at kollektive bonussystemer kan fremme et organisasjonsklima for samarbeid gjennom at ansatte opplever psykologisk eierskap og skjebnefellesskap. Derfor bør virksomheter som etterstreber en slik kultur prioritere slike kollektive belønningssystemer.

Bruk av bonus – informantenes synspunkter

Våre informanter har generelt et mer positivt syn på kollektiv bonus enn individuell bonus. Det hevdes fra flere av våre informanter at kollektiv bonus er en måte å skape en fellesskapsfølelse i virksomheten hvor man premierer helheten fremfor individet. Dette er med på å skape en solidarisk kultur der kunnskapsdeling og en kollektiv tankegang hos de ansatte står i fokus. En informant fremhever at det er lettere å hjelpe en kollega med et salg når du vet at det er ubetydelig i forhold til den kollektive bonusen om det er han eller du som får registrert salget. Likevel stiller ikke informantene seg helt ukritiske til bruken av

kollektive bonussystemer, da de kan oppfattes som urettferdige. De ansatte vil få samme bonus uansett hvor godt de presterer. For ansatte i virksomheten som presterer over gjennomsnittet vil dette kunne virke demotiverende, da alle får den samme bonusen uavhengig av individuell prestasjon.

Løsninger fra virkeligheten – ja takk, begge deler.

Noen av virksomhetene vi intervjuet bruker en blanding av individuell og kollektiv bonus der utbetaling skjer på grunnlag av hvordan den enkelt ansatte presterer, samt hvordan virksomheten som helhet presterer. Dette kan være en god måte å utforme bonussystemet på da man både tar hensyn til at individuelle prestasjoner skal belønnes, men også poengterer viktigheten av at virksomheten som helhet også gjør det bra. En informant viste til et tredelt bonussystem; en tredjedel var koblet til individuelle mål, en del var knyttet til avdelingsnivå og den siste delen var avhengig av hvordan virksomheten gjorde det som helhet. Et bonussystem hvor man klarer å vekte de ulike andelene mellom individuell og kollektiv bonus på en riktig måte kan føre til at man klarer å finne den riktige balansen mellom lagspilleren og individualisten. Den samme informanten opplyser også om at de har en ordning de kaller Bonusbank hvor de ansatte akkumulerer bonus fra år til år, men ikke har mulighet til å ta ut mer enn en viss andel av summen som står i banken. Dette er en type langsiktig insentiv som i følge vår informant bidrar til at virksomheten beholder sine dyktige medarbeidere lengre.

Oppsummering – hva er ønsket effekt: individualist eller lagspiller?

Mange av virksomhetene vi intervjuet benyttet seg av bonussystemer. Hvordan disse systemene utformes med hensyn til fordeling mellom individuell og kollektiv bonus vil kunne ha en innvirkning på de ansattes prestasjoner. Det vil også kunne påvirke hvorvidt den ansatte opptrer som en individualist eller lagspiller. Men monetær belønning er ikke den eneste veien å gå. Ikke-monetær belønning, som anerkjennelse, kan i mange tilfeller være minst like viktig.

Anerkjennelse

Lovverk, teori og viktigheten av å bli sett.

Lov, praksis og teori

I lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17. juni 2005 nr. 62 i §§4-3 (1) stilles det følgende krav til det psykososiale arbeidsmiljø: *Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas*". Flere informanter trakk frem anerkjennelse som en viktig metode for å fremme prestasjoner:

"Jeg mener at anerkjennelse er det som fungerer best for å fremme prestasjoner hos mine ansatte."

Filosofen Aksel Honneth sin anerkjennelsesteori knytter anerkjennelse opp mot ivaretagelse av mennesker integritet og verdighet. I følge Honneth (1992) finnes det tre anerkjennelsesmønstre som må være til stede i mellommenneskelig interaksjon for at mennesker skal føle at deres verdighet og integritet blir ivaretatt. For det første vil en positiv anerkjennelse fra en annen person, i form av emosjonell bekreftelse og oppmuntring, gi økt selvtillit. For det andre vil gjensidig anerkjennelse, i form av å dele kunnskap om hvilke rettigheter alle ansatte har basert på virksomhetens normer, føre til økt selvrespekt. For det tredje vil en opplevelse av solidaritet og sympati, samt å få respekt for den man er og sine bidrag, føre til økt selvfølelse. Honneth (1992) mener at disse tre formene for anerkjennelse er en del av den moralske infrastrukturen som en sosial livsverden burde vise for å kunne beskytte sine medlemmer. Hvis en ansatt jobber i en virksomhet som er preget av disse formene for anerkjennelse, vil den ansatte oppleve at deres integritet og verdighet blir ivaretatt når de får muligheten til å forankre sitt forhold til seg selv i positive former av selvtillit, selvrespekt og selvfølelse.

Anerkjennelse kan manifesteres som eksempelvis muntlig tilbakemelding, som er vist å bygge under indre motivasjon (Deci Ryan & Koestner, 1999). Dette er en metode som det kommer frem i intervjuene at HR-ledere selv benytter for å fremme prestasjoner:

"Skryt gir bedre resultater enn pengebonuser, gi enkeltmennesket fokus på bra ting de har gjort. Å bli sett er viktig."

Løsninger fra virkeligheten – roskort og skryt på intranettet

"Vi legger ut ros-kort i hyllene til ansatte vi mener har gjort en god jobb."

HR-lederen forteller om en praksis der de har systematisert anerkjennelse ved hjelp av et ros-kort system. Dermed kan disse kortene legges i hylla til ansatte i stede for at man må vente til

en passende anledning for å gi velfortjent ros.

“Vi bruker intranettet for å fortelle historier om flinke ansatte.”

En annen virksomhet bruker intranettet for å fortelle historier om gode tilbakemeldinger som enkeltpersoner har fått fra kunder og medarbeidere. Her illustrerer de hvordan den ansatte utmerket seg positivt som andre kan ta lærdom av. Noen ansatte føler seg ikke bekvem med å navngis, men da blir det anonymisert. Dermed blir det ikke bare en metode for å anerkjenne, men også en måte å dele “best practice” på.

Oppsummering – anerkjennelse som belønning kan fremme bedre prestasjoner

HR-ledere understrekte viktigheten av å gi anerkjennelse til de som presterte godt for å sikre videre prestasjoner. Anerkjennelse som belønning sikrer at verdigheten og integriteten til den ansatte ivaretas, som igjen er lovpålagt i arbeidsmiljøloven. Dermed vil anerkjennelse i form av tilbakemelding både øke de ansattes selvtillit, selvrespekt og selvfølelse, og øke indre motivasjon som igjen fremmer prestasjoner.

Karriereutvikling – når verken belønning eller kursing hjelper på prestasjoner

Hva om verken bonuser, anerkjennelse eller kompetanseutvikling fører til bedre prestasjoner? Hvis en ansatt ikke presterer som forventet, så kan det være at det verken er på grunn av mangel på motivasjon eller mangel på kompetanse, men at de faktisk ikke er tjent med å være i den stillingen de er i. Det er mulig at den ansatte er inne på en karrierevei han eller hun ikke burde ha. Prestasjonsledelse handler i bunn og grunn om å ha et så nært forhold til sine medarbeidere at lederen kan se i hvilken grad de er tjent med å være der eller ikke. Viser det seg at de ikke er det, bør ledere vurdere andre tiltak enn belønning og kursing. Lederen bør være ærlig og åpen med den ansatte, og gjøre det mulig for den enkelte å avtale med han at, “dette var ikke noe for meg”, og dermed heller fokusere på karriereutvikling enn motivasjon og kompetanse. Ved å vurdere en annen vei i ansattes karriereutvikling kan lederen se nærmere på hva de ansatte trenger for å komme seg videre.

Kompetanseutvikling

Kunnskapsintensive ansatte i et kunnskapssamfunn – konkurransedyktighet og selvrealisering

Hvorfor er kompetanseutvikling så viktig? For at virksomheter skal kunne være konkurransedyktige vil det være nødvendig for dem å ha tilgang til den nyeste kunnskapen, spesielt for kunnskapsintensive virksomheter. Et av de viktigste ansvarsområdene til en HR-avdeling er å utvikle de menneskelige ressursene som virksomheten besitter, på en måte som fremmer virksomhetens mål. Men kompetanseutvikling kan også ha en annen, mer personlig, virkning på de ansatte. I Norge i dag er arbeidsplassen også en arena for selvrealisering og personlig utvikling. Ansatte ønsker seg videre til jobber med nye utfordringer, bedre arbeidsbetingelser og større muligheter for selvrealisering (Korsvoll 2008). En måte å beholde gode ansatte på kan derfor være å legge til rette for at de får muligheten til dette innad i virksomheten, slik at man ikke vil miste viktige menneskelige ressurser. For å tiltrekke seg og beholde gode ansatte må altså virksomheten legge til rette for at individet kan utvikle seg og realisere sine mål og evner på arbeidsplassen.

Egennytte for den ansatte eller nytte for virksomheten? – ikke alltid sammenfallende ønsker

Det kan i noen tilfeller være en motsetning mellom hva slags kompetanseutvikling den ansatte ønsker og hva HR-avdelingen mener at virksomheten trenger. Disse to hensynene kan i visse tilfeller føre til en spenning mellom kompetanseutvikling som en nødvendighet, og kompetanseutvikling som et gode.

Kompetanseutvikling som et gode

Kompetanseutvikling kan ha en personlig verdi for den ansatte. I følge Maslow (1943) er menneskelige behov rangert i en behovspyramide. Selvrealisering er det øverste nivået, og vil være aktuelt når de eksistensielle behovene, som mat, drikke og trygghet, er tilfredsstilt. I et land som Norge, der levestandarden er høy og de nederste behovene ofte er tilfredsstilt, vil fokuset på selvrealisering bli viktig. Arbeidsplassen er en av de viktigste arenaene for selvrealisering. Ansatte kan søke til jobber der de har muligheten til å bygge den kompetansen de føler at er nødvendig for å realisere seg selv. På denne måten kan kompetanseutvikling også bli et personlig gode for den ansatte. Dessverre kan dette gode fort bli et problem. Overkvalifisering av ansatte på grunn av for mye kursing fører til at den ansatte ikke lenger er egnet i stillingen sin. I tillegg er det viktig å huske på at ikke alle ansatte ser på kompetanseutvikling som et gode, og blir motivert av det. Dermed må man se nærmere på hva

som er hensiktsmessig for virksomheten, og få frem viktigheten av dette for disse ansatte.

Kompetanseutvikling som en nødvendighet for virksomheten

Det andre aspektet ved kompetanseutvikling handler spesielt om hvordan virksomheten skal drive med langsiktig planlegging av kunnskaps- og kompetanseutvikling for å nå virksomhetens nåværende og fremtidige mål. En informant beskriver utfordringen slik: Kompetanseutvikling er en kostnad for virksomheten, og det kan være vanskelig å vite på hvilke områder virksomheten faktisk behøver kompetanseutvikling. Kompetanseutviklingen burde ikke kun bli styrt ut i ønsker fra de ansatte, men bli mer behovsstyrt fra virksomhetens ledelse. Det kan tenkes at det er en stor del ulikheter i hva ansatte ønsker, og hva HR og ledelsen mener at virksomheten har behov for. En annen informant påpeker at HR-avdelingen skal tilrettelegge for kurs som de ansatte etterspør, men at det er minst like viktig at HR-avdelingen også avdekker kompetansebehov som ikke etterspørres direkte, men som HR mener er nødvendig for at de ansatte skal gjennomføre sine oppgaver og hjelpe virksomheten å nå sine mål.

Noen informanter oppga at ikke alle kompetansehevende tiltak hadde like god oppslutning. Dette gjelder spesielt for tiltak som de ansatte ikke ser på som nødvendige eller interessante for seg selv, men som allikevel er nødvendige for bedriften. Selv om det er viktig å ta hensyn til den ansattes ønsker, må man ikke glemme at bedriften også har behov for en strategisk og fremtidsrettet kompetanseutvikling for å kunne være konkurransedyktige og følge med i kunnskapssamfunnets stadige utvikling.

Løsninger fra virkeligheten – kompetansebevis til CV-bygging

Hvordan kan man forene personlige ønsker med virksomhetens behov? En viktig forutsetning for at kompetanseutvikling skal fungere, spesielt med selvstendige og kunnskapsintensive ansatte, er at de ser nytten i å bruke tid på det. Et eksempel på hvordan en virksomhet kobler kompetanseutvikling som er nødvendig for en virksomhet, med at det var en egenverdi for den ansatte, er ved å utstede kompetansebevis ved gjennomført kurs. Slik kan kurs brukes til CV-bygging og det vil da bli lettere for den ansatte å se egennyttene ved å gjennomføre kurs.

Oppsummering – samsvar mellom virksomhetens behov og personlige ønsker

Kompetanseutvikling er ressurskrevende, både ved direkte økonomiske kostnader av kurs og videreutdanning, men ikke minst ved at det er tidkrevende for medarbeiderne i en ellers hektisk hverdag. Det er derfor viktig at kompetanseutvikling brukes så hensiktsmessig som

mulig og prøver å få samsvar mellom virksomhetens behov og personlige ønsker. Likevel kan det være en utfordring å få en strategisk og helhetlig kompetanseutvikling av virksomheten, både fordi det er vanskelig å vite hva slags kompetanse man trenger i fremtiden, men også fordi det er viktig å få den ansatte til å forstå nytten av kurs de ikke selv tar initiativ til.

Utforming av metoder for å fremme prestasjoner

Hvordan skal man balansere behovet for effektive metoder for å fremme prestasjoner med nødvendig dokumentasjon for å tenke strategisk? Det er ulike metoder virksomheter bruker for å følge opp sine ansatte. Noen av informantene vi intervjuet vektlegger medarbeidersamtalen i stor grad for å følge dem opp, mens andre bruker evalueringsskjema eller andre formelle samtaler for å kartlegge mål og kompetanse i bedriften. Flere nevnte at mye nyttig informasjon kommer frem i uformelle sammenhenger, som uformelle samtaler mellom leder og ansatte ved kaffemaskinen, og på sosiale arrangement i regi av jobben. Alle disse metodene brukes på en mer eller mindre systematisk måte for å kartlegge og følge opp virksomhetens menneskelige ressurser, deres kompetanse og mål - rett og slett det å drive prestasjonsledelse. Flere av informantene ønsket standardiserte verktøy og skjemaer som gjør det lettere å registrere informasjon og følge opp virksomhetens menneskelige ressurser. Dette for å sikre samkjøring av mål på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå, og for å få en oversikt over deres ansattes kompetanse og kompetansebehov. Strategisk HR forutsetter nettopp en systematisering av menneskelige ressurser på tvers av virksomheten for å kunne planlegge og tenke langsiktig (Kuvaas 2008).

Standardiserte eller tilpassede metoder – hva er mest hensiktsmessig?

Informantene så det som en utfordring å balansere behovet for standardiserte verktøy og skjemaer som er like på tvers av organisasjonen, opp mot muligheten for tilpasning av verktøyene for å gjøre de mest mulig hensiktsmessige for ulike avdelinger og den enkelte ansatte.

Standardisert metoder – informasjonsgenerering for strategisk HR og et hjelpemiddel for ledere

Hva er fordelen med standardiserte metoder? Standardiserte verktøy og skjemaer kan gi en oversikt over kompetansen i bedriften og målsettinger for ansatte og avdelinger på ulike nivå i organisasjonen. Et eksempel kan være et standardisert medarbeidersamtalskjema som gir HR-avdelingen data for å drive strategisk kompetanseutvikling. Flere informanter påpekte at

det ikke er mangel på vilje, men heller mangel på klare retningslinjer som fører til varierende praksis på ulike nivå i organisasjonen. En implementering av slike verktøy eller skjema kan dermed gjøre det lettere for ledere og ansatte å vite hvilke forventninger som er knyttet til dem, og sikrer lik praksis på tvers av avdelinger. I tillegg kan slike verktøy og skjemaer være med å avdekke kompetansebehov i organisasjonen som helhet, og føre til en systematisk kompetanseutvikling av ansatte. HR-avdelingen blir dermed mindre avhengig av direkte tilbakemelding fra ledere for å kunne ha oversikten over de ansattes kompetansebehov.

Lokal tilpasning – skreddersydd for ulike avdelinger og individer

En informant påpeker at det er HR-avdelingen sitt ansvar å få på plass verktøy for å systematisere organisasjonens ansatte, men at de er avhengige av at ledere og ansatte bruker systemet som er implementert. Ut i fra intervjuene fant vi at informantene mente et par faktorer påvirket i hvor stor grad lederne brukte de innførte verktøyene og skjemaene: hensiktsmessighet og nytteverdi. For det første, påpekte et par HR-ledere at det ikke var hensiktsmessig å ha helt like skjema for medarbeidersamtalen for alle avdelinger, da ikke alle spørsmål er like relevante for alle.

”Medarbeidersamtalen skal omhandle det som er viktig, ikke bare være en sjekkliste.”

Hvis metoder er for omfattende kan det føre til unødvendig overdokumentasjon og tidssløseri for allerede travle ledere, noe som går stikk i strid med hensikten til metoder i et prestasjonsledelsessystem. Derfor bør det være rom for tilpasning i eksempelvis medarbeidersamtalskjema slik at lederen kan fokusere på det som er hensiktsmessig for den enkelte ansatte i medarbeidersamtalen. For det andre ble det nevnt at det er essensielt at ledere og øvrige ansatte ser nytteverdien av informasjonen som registreres i skjemaet eller verktøyet, og hvordan dette kan brukes for hele organisasjonens beste. Derfor er det viktig at denne nytteverdien illustreres av HR, med forankring og støtte i ledelsen. “Trappevasken starter på toppen”, som en HR-leder påpeker. Om ikke ledelsen ser nytteverdien av verktøyet, ikke har en klar handlingsplan og ikke går foran som et eksempel, er sannsynligheten mindre for at det vil få gjennomslag i resten av organisasjonen.

Løsninger fra virkeligheten - ønsket om et web-verktøy som gjør oppfølging og standardisering enklere

Flere av informantene ser for seg at web-baserte verktøy for kompetanse- og måloppfølging kan gjøre det lettere for HR å systematisere informasjonen som genereres fra de ulike skjemaene og verktøyene de har på plass, og dermed drive prestasjonsledelse. En informant

ønsket for eksempel å innføre et web-verktøy for å registrere gjennomførte kurs og tilbakemeldinger på kurs som igjen kan brukes for å utforme nye kurs. Slike elektroniske verktøy som dokumenterer ansattes mål og kompetanse kan dessverre føre til at ledere og ansatte føler seg detaljstyrt og overvåket. Dette kan sette begrensninger på de ansattes autonomifølelse, som er en forløpet til indre motivasjon (Kuvaas 2008). Men denne påvirkningen på autonomifølelsen til den enkelte avhenger av hvordan deres mål blir utformet. Om den ansatte blir inkludert i utforming av egne mål, vil trolig deres autonomifølelse ikke bli påvirket i like stor grad ved bruk av et slikt verktøy, da de får eierskap til målene.

Videre påpeker London, Mone og Scott (2004) at tilgjengelighet av verktøy og ressurser kan øke ansattes mulighet til å kontrollere egne prestasjoner, i tillegg til å gi dem mulighet til selvregulering av adferd som igjen fører til større fokus på måloppnåelse og bedre prestasjoner. Selvregulering av egen atferd er nøkkelen til å nå satte mål (London Mone & Scott 2004). Ansatte som regulerer egen atferd for å oppnå satte mål bruker mindre tid på å ta beslutninger forbundet med målet, planlegger og tar initiativ til egen atferd, kontrollerer sin oppmerksomhet og undertrykker negative impulser som hindrer dem i å fullføre en utfordrende oppgave (London Mone & Scott 2004). Dermed kan innføringen av et elektronisk system for å organisere mål gjøre det lettere for ansatte å følge med på progresjon i forbindelse med egne, avdelingens og organisasjonens mål. Samtidig kan HR-avdelingen bruke systemet for å få en oversikt over målsettinger i bedriften og sørge for at mål på ulike nivå understøtter de overordnede målene til virksomheten.

Ved innkjøp av et standardisert elektronisk verktøy bør HR-avdelingen være nøye og forsiktig med å tro at det automatisk løser alle problemer. En informant påpekte at:

”Det kan være bedre ikke å gjøre noe, enn å ha en glanset prosess med verktøy som ikke fungerer.”

Problemet er at denne typen it-verktøy ikke nødvendigvis begrenser seg til nettopp de behovene den enkelte bedrift har. En informant konstaterer at “*HR er ikke HR*”. HR-praksis varierer fra virksomhet til virksomhet. Derfor påpeker flere av informantene at det er viktig å være bevisst bedriftens behov og hva man vil ha ut av systemet, før man går til innkjøp av et system. Standardsystem kan fort bli et tapsprosjekt som verken rettfærdiggjør prisen eller tidsbruken til den enkelte leder og HR-medarbeidere, hvis brukerne bruker mer tid på å finne relevante funksjoner innad i systemet enn de får bruk for outputen den generer.

Oppsummering – overfladisk eller detaljstyrt?

Det er viktig for HR-avdelinger å samle inn nok informasjon om sine menneskelige ressurser for å kunne drive prestasjonsledelse i praksis, sikre at kompetansebehov blir tilfredsstilt og at målene til de ansatte står i samsvar med overordnet målsetting. Men det er en utfordring i praksis å balansere dette behovet med behovet for tilpassede skjemaer for ulike avdelinger og individer for at de skal se nytteverdien.. Som en informant beskriver:

"Det er en utfordring å finne de riktige kategoriene som ikke er for detaljerte og ikke [for] overfladiske."

Balansegangen er nødvendig for å drive både langsiktig HR-arbeid og ikke sløse bort tiden med unødvendig dokumentasjon. I forhold til innføring av nye system, som for eksempel elektroniske verktøy, er det:

"(...) nødvendig å kartlegge hva som faktisk er gjennomførbart i egen bedrift, for så å ha disiplin, ressurser, forankring hos ledelsen og oppfølging fra HR".

Tid som en knapp ressurs

Ansatte i kunnskapsintensive bedrifter bruker mesteparten av sine voksne liv på arbeidsplassen. Den vel kjente tidsklemma har ført til vanskeligheter med å balansere jobb og fritid. Spesielt i yrker i privat sektor som måler sine ansatte på tidsbruk kan dette føre en kultur for mye jobbing. Men også innad i arbeidsdagen er det flere krav som må balanseres. Arbeidslivet er preget av travle hverdager med store arbeidsmengder, der tid er en knapp ressurs. Dette gjelder spesielt ledere som ofte har mange oppgaver og ikke har tid til å sette seg ned og tenke langsiktig. Denne knappheten på tid kan føre til at ansatte ikke holder av tid til å planlegge og å tenke fremover. Utfordringen for mange av våre informanter ligger dermed i å gi de ansatte tid og ressurser til å kunne gjennomføre tiltakene. Viktigheten av strategisk HR og bruk av tid til langsiktig investering i ansatte reflekteres også i indre motivasjon og sosial bytteteori. Normativ indre motiverte ansatte ser ikke på organisasjonens interesser som i motsetning til sine egne, som forklarer hvorfor ansatte gjør mer enn hva som er forventet av dem (Kuvaas 2008). Sosiale bytteteorier konstaterer at når organisasjonen investerer i sine ansatte og behandler dem godt over lengre tid skaper dette gode relasjoner mellom de ansatte og ledelsen som igjen vil føre til at de ansatte vil gi noe ekstra tilbake (Kuvaas 2008). Dette lille ekstra kan inkludere gode jobbprestasjoner, gjøre mer enn jobben krever av en, høy organisasjonsforpliktelse og lojalitet. Dermed er en langsiktig og disiplinert

HR-innsats nødvendig for å få kunnskapsintensive ansatte til å prestere.

Kortsiktig oppgaver eller langsiktig investering og planlegging - har man tid til alt?

Da tid er en knapp ressurs, står HR-avdelingen og ledere ovenfor en utfordrende prioriteringsoppgave. Skal de satse på kortsiktig handling for å ferdigstille oppgaver som haster, eller tenke strategisk og drive en langsiktig investering og planlegging av virksomhetens menneskelige ressurser? Det samme gjelder ansatte for øvrig: Skal de fokusere på egne oppgaver og sikre at de holder fristene sine, eller skal de hjelpe kollegaer med deres oppgaver og dele nødvendig kunnskap som kan effektivisere arbeidet i det lange løp?

Prioritering av oppgaver her og nå – både internt og eksternt press

Hva hindrer langsiktig tenking? Mange av våre informanter har rapportert at deres ansatte ønsker å gjennomføre kompetansehevende tiltak, men at de ikke har mulighet på grunn av internt og eksternt press. Interne krav innebærer et stort arbeidspress og korte tidsfrister (“brannslukking”). Eksterne krav kan i privat sektor inkludere kundeoppfølging og det å måtte svare på endret etterspørsel. En HR-leder i en privat virksomhet nevner at deres ansatte melder seg opp på kurs som de ønsker å delta i, men at de ikke dukker opp fordi de ikke har tid til å delta. I det offentlige legger et politisk landskap føringer for hva som må prioriteres, da for eksempel en politisk krise kan gjøre det vanskelig å prioritere kompetanseutvikling. Disse interne og eksterne kravene fører til at kompetanseutvikling ofte nedprioriteres, både av HR-avdelingen og ansatte forøvrig.

Hvorfor er det viktig med langsiktig tenking og strategisk HR?

Informantene er enige om at de bør sette av tid og prioritere en mer langsiktig investering i sine ansatte og dermed i virksomheten som helhet. Ledere bør følge opp hver enkelt ansatt, deres mål og eventuelle kompetansebehov, som må fylles for å oppnå satte mål og fremtidige krav. HR-lederne ønsker også en kultur for kompetansedeling der hver enkelt ansatt prioriterer kompetanseutvikling ved å dele kunnskap med kollegaer som trenger dette. Dette kan øke konkurransedyktigheten til virksomheten. Samtidig nevner flere informanter at det er vanskelig å vite hvilken kompetanse det vil være behov for i fremtiden og dermed hvilke kurs de bør holde, fordi etterspørsel fra kunder kan snu fort. Dette fører også til en utfordring når det gjelder å prioritere kompetanseutvikling av nåværende behov eller kompetanseutvikling for å dekke fremtidige behov. Hvis ikke HR og ledere tar seg tid til utvikling og oppfølging kan det få negative konsekvenser for virksomheten. En informant forteller om hvordan deres

ansatte sier at de ikke har tid til å hjelpe og drive kunnskapsdeling med sine kolleger. Til dette svarer informanten at:

“Vi har ikke tid til ikke å ta oss tid”.

Ved å nedprioritere langsiktig investering kan det føre til at man bruker lenger tid på å rette opp feil, som en konsekvens av mangel på kunnskapsdeling og kursing, enn det hadde tatt å drive kompetanseutvikling. Likevel må dette balanseres med behov for ad hoc oppgaveløsning som må prioriteres. Den kortsiktige gevinsten av å nedprioritere kompetanseutvikling er stor, da en får unnagjort det nødvendige. Men det langsiktige tapet på å prioritere ad hoc kan være skjebnesvangert for konkurransedyktigheten og overlevelsen til virksomheten.

Løsninger fra virkeligheten – månedlig lesedag, korte og effektive kurs, og verdsetting av kompetanseutvikling.

Alle informantene så viktigheten av å tenke langsiktig og strategisk. De ville gjerne sette av tid og prioritere investering i sine ansatte, men så på det som en utfordring i praksis på grunn av tidsmangelen. For å gi de ansatte tid og ressurser til å prioritere kompetanseutvikling har en virksomhet innført én lesedag i måneden, som den ansatte kan bruke på å utvikle sin egen kompetanse. For at denne ordningen skal kunne fungere vil det være nødvendig at lesedagen faktisk blir brukt til lesing og ikke blir nedprioritert til fordel for andre oppgaver, slik som vi har erfart skjer hos noen av våre informanter. En annen HR-leder påpeker at dens ansatte ofte ikke har tid til å sette av en hel dag til lesing eller kurs da de har en stilling som krever at de fordyper seg i stoffet. Derfor foreslår denne HR-ansatte at kurs bør være modulbasert, korte og effektive.

Noen HR-ledere nevnte viktigheten av å skape et klima der de ansatte føler at kompetanseutvikling blir verdsatt. Mange føler at de ved å bruke tid på kompetanseutvikling, reduserer sine egne muligheter for å oppnå bonus eller at det går utover de andre arbeidsoppgavene de har. Ved å innføre stipendfond eller økonomisk kompensasjon for å gjennomføre kurs mener noen informanter at de ansatte vil kunne føle at kursdeltakelse blir verdsatt som en prestasjon i seg selv. Da slipper de ansatte å gjøre et personlig offer for å gjennomføre kursingen som er nødvendig.

Oppsummering – nødvendigheten av langsiktig tenking i en travel hverdag

Som kjent er tid en knapp ressurs. Stor arbeidsmengde, kombinert med ytre krav fra kunder og politiske føringer, begrenser i hvor stor grad HR-avdelinger og øvrige ansatte er i stand til

å prioritere kompetanseutvikling. Dessverre vil det alltid være ytre føringer som begrenser i hvilken grad ansatte har tid til kompetanseutvikling. Men det viktige er å legge til rette for at de ansatte velger og prioritere kompetanseutvikling og kompetansedeling så langt det er mulig.

Konklusjon

Prestasjonsledelse er et relativt nytt begrep i norsk sammenheng, og det viser seg at informantene våre legger ulikt innhold i både hva begrepet betyr, og hvilke elementer et prestasjonsledelsessystem består av. Basert på teori og informasjon fra intervjuene legger vi derfor frem en forenklet modell for prestasjonsledelse, med tre elementer: For det første handler prestasjonsledelse om å lage klare konkrete *mål*, altså en klar retning, for å oppnå virksomhetens overordnede mål. Videre er gode prestasjoner avhengig av to forutsetninger. Den første er *motivasjon*, som handler om vilje og innsats hos de ansatte. Den andre forutsetningen er at de ansatte må ha den nødvendige *kompetansen* for å kunne utføre sine oppgaver. Prestasjonsledelse gir ledere mulighet til å vite hvordan det går med sine ansatte og deres prestasjoner, og oversikt over hva som må gjøres for å sikre at deres ansatte presterer i fremtiden.

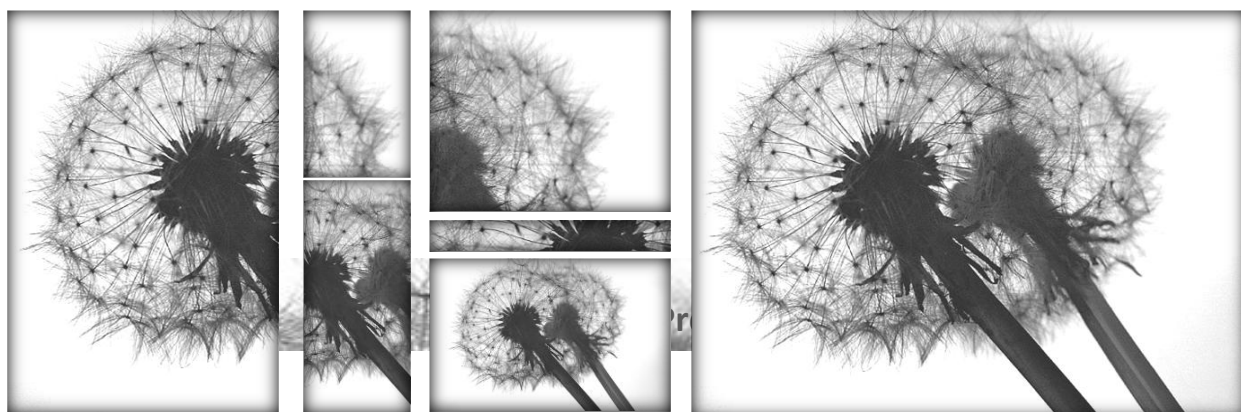
Så hvordan skal man kunne sikre best mulig prestasjoner fra de ansatte? Dette er et komplekst spørsmål og hva som skal til for å sikre best mulig prestasjoner vil kunne variere fra virksomhet til virksomhet. Det er ikke mulig å utvikle et system som vil fungere i alle virksomheter og i alle situasjoner. Det er derfor viktig at de som skal arbeide med prestasjonsledelse former et helhetlig system som er hensiktsmessig for den enkelte virksomheten.

Videre i oppgaven diskuterte vi fem utfordringer som HR-ledere møter i hverdagen med prestasjonsledelse. Den første handlet om faren ved *målforskyvning* når man skal konkretisere overordnede mål til spesifikke individuelle mål. Den andre utfordringen tok for seg spørsmålet om *insentiver og belønninger*, med fokus på tre aspekter: dårlige prestasjoner, et rettferdig bonussystem og anerkjennelse som belønning. For det tredje er *kompetanseutvikling* en viktig del av prestasjonsledelse. En utfordring vi nevnte var det å kombinere personlige ønsker med virksomhetens behov for kompetanseutvikling. Den fjerde utfordringen som ble identifisert var balansen mellom å ha *standardiserte metoder* og dokumentasjon som et

grunnlag for styringsinformasjon til HR, med å kunne *tilpasse ulike metoder* for prestasjonsledelse til den enkelte avdeling og ansatte. Den siste og femte utfordringen handlet om *tid som en knapp ressurs*, og hvordan man må balansere behovet for oppgaver som trenger oppmerksomhet her og nå, med langsiktig investering og planlegging for fremtiden.

Hver utfordring har blitt drøftet og eksemplifisert. Deretter viste vi til gode eksempler på hvordan virksomhetene vi har intervjuet har møtt utfordringen.

Etter en fem måneders lang prosess har vi som gruppe også gjort oss opp noen meninger om temaet ”prestasjonsledelse i praksis”. Vi legger derfor ved et vedlegg med gode råd og anbefalinger for hvordan man kan drive prestasjonsledelse i praksis. Vedlegget er basert på gruppas refleksjoner og tanker om temaet, med utgangspunkt i erfaringene vi har gjort oss i utarbeidelsen av denne rapporten.



Litteratur og referanseliste

- Aguinis, H. og Pierce, C.A., 2007. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), pp.139-145.
- Andersen, S.S. og Sæther, Ø., 2002. *Prestasjonskultur i kunnskapsadskratier*. BI-forskningsrapport, 15/2002.
- Arnulf, J.K., 2005. What's measured is not necessarily managed: Cognitive contingencies of organizational measurement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 46(1), pp.59-68
- Byrkjeflot, H., 1997. *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bénabou, R. og Tirole, J., 2003. Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies*, 70(3), pp.489-520.
- Bore, R.R og Skoglund, T., 2008. *Fra håndkraft til høyteknologi: norsk industri siden 1829*. Oslo: statistisk sentralbyrå.
- Cascio, W. og Aguinis, H., 2011. *Applied Psychology in Human Resource Management*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Christensen, T. mfl., 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T og Lægreid, P., 2002. *Reformer og lederskap. Omstilling i den utøvendemakt*. Oslo:univesitetsforlaget.
- Clegg, S. Kornberger, M. og Pitsis, T., 2008. *Managing and organizations: an introduction to theory and practice*. 2nd ed. London: Sage.
- Dransfield, R., 2002. *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann.
- Deci, E.L. og Ryan, R.M., 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. Ryan, R.M. og Koestner, R., 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), pp.627-668.
- Fehr, E. og Schmidt, K.M., 1999. A Theory Of Fairness, Competition, And Cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3), pp.817-868.

- Frey, B.S. og Oberholzer-Gee, F., 1997. The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding- Out. *The American Economic Review*, 87(4), pp.746-755.
- Hernes, V., 2011. Innledningen er basert på hjemmeeksamen I STV 4401b, lederskap i politikk og ledelse. *Lederskap i kunnskapsrikt byråkrati: NAV-generisk spesifikke eller generelle lederskapsfunksjoner*.
- Holmstrom, B. og Milgrom, P., 1991. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics and Organizations*, 7(0), pp.24-52.
- Honneth, A., 1992. Integrity and Disrespect: Principles of a Conception of Morality Based on the Theory of Recognition. *Political Theory*, 20 (2), pp.187-201.
- HR-Undersøkelsen., 2010. *HR-undersøkelsen 2010 - HR som skaper verdier*. Norge: HR-Norge and Ernst and Young.
- Kandel, E. og Lazear, E.P., 1992. Peer Pressure and Partnerships. *The Journal of Political Economy*, 100(4), pp.801-817.
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P., 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, 39(1), pp.53-79.
- Korsvoll, C. *Nytt beite*.
<http://www.nordicacademy.no/public/files/uploads/20081031035219Q13bx.pdf>
(lest 05.05.2011)
- Kuvaas, B., 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., 2010. *Smart uten SMARTe mål*.
<http://www.bi.no/no/Forskning/Nyheter/Nyheter-2010/Smart-uten-SMARTe-mal-/>
(lest.20.05.2011)
- Kreps, D.M., 1997. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *The American Economic Review*, 87(2), pp.359-362.
- Laffont, J.J. og Martimort, D., 2002. *The theory of incentives: the principal-agent model*. Oxford: Princeton University Press.
- Lazear, E.P., 1995. *Personnel economics*. Massachusetts: MIT press.

- Locke, E.A. og Latham, G.P., 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological SCIENCE*, 15(5), pp.265-268.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
<http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#4-3> (lest 20.05.2011)
- Lien, L.B. og Nesheim, T., 2002. Strategiske utfordringer for kunnskapsintensive tjenestebedrifter I: O.Nordhaug, red. 2002. *Strategisk personalledelse, Utvalgte emner*. Oslo: Universitetsforlaget
- London, M. Mone, E.M. og Scott, J.C., 2004. Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43(4), pp.319-336.
- Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp.370-396.
- Northouse, P.G., 2004. *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage
- Pfeffer, J. og Sutton, R.I., 2006. *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profitting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press
- Piccolo, R.F og Colquitt, J.A., 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), pp.327-340.
- Richards, P.J. m.fl., 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), pp.718-804.
- Ryan, R.M. og Deci, E.L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp.54-67.
- Smither, J.W. og London, M. red., 2009. *Performance Management: Putting Research into Action*. San Fransisco: John Wiley and Sons.
- Strand, T., 2008. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tversky, A. og Kahneman, D., 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), pp.453-458.
- Vik, S., 2007. *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wholey, J.S., 1999. Performance-based management: Responding to the challenges. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), pp.288-307.

Vedlegg 1 – Anbefalinger

For å få et helhetlig og fungerende prestasjonsledelsessystem er det viktig å være bevisst hva som er hensiktsmessig og gjennomførbart i egen virksomhet. Nedenfor vil vi legge frem punkter og spørsmål som vi mener det er nødvendig at ledelsen med HR-avdelingen reflekterer over og besvarer vedrørende eksisterende og nye prestasjonsledelsesmetoder.

Prestasjonsledelse består som sagt av følgende elementer:

1. **Mål** – viktigheten av gode mål
2. **Motivasjon** – sikre at den enkelte ansatt er motivert til å ville prestere.
3. **Kompetanse** – kartlegge og utvikle kompetanse.

Ved innføring av et prestasjonsledelsessystem bør man sørge for at metodene man har og innfører understøtter disse elementene. Men før man vurderer å innføre eller forandre eksisterende metoder, bør HR-avdelingen og ledelsen stille seg noen essensielle spørsmål. Dette er viktig fordi alle metoder ikke er like hensiktsmessige for alle virksomheter, det finnes ingen felles fasit.

Spørsmål man må stille seg selv ved vurdering av nåværende og nye metoder i et prestasjonsledelsessystem (Pfeffer & Sutton, 2006):

- Hvilke antakelser om mennesker og organisasjoner bygger metoden på?
- Hva må være sant om mennesker og organisasjoner for at metoden skal være effektiv?
- Hvilke av disse antakelsene er du eller dine kollegaer enige/uenige om?
- Kan denne metoden fungere hvis det viser seg at antakelsen som ligger til grunn ikke stemmer?
- Hvordan kan du og kollegaene dine raskt og billig samle inn data for å teste antakelsene?
- Finnes det andre metoder som er mer konsistente med hva du tror er riktig om mennesker og organisasjoner?

Når det gjelder metodene de har eller ønsker å implementere må HR-avdelingen og ledelsen ha tydelige svar på følgende tre spørsmål:

- *Hva ønsker vi å oppnå?*
- *Hvorfor er dette viktig?*
- *Hvordan skal vi gjøre det?*

Spørsmålene er viktig for å lage et helhetlig system og slik kan svarene tydeliggjøre formålet og nytten av metoden. I tillegg må hensikten med hver enkelt metode forklares for lederne og de øvrige ansatte. Dette er nødvendig siden det faktisk er disse som må implementere og bruke metodene i praksis. Hvis de ikke ser hensikten vil metodene sannsynligvis ikke gjennomføres slik de var tenkt.

Konkrete tiltak

Under presenterer vi en rekke mer konkrete anbefalinger med hensyn til metoder i et prestasjonsledelsessystem. Som nevnt finnes det ingen fasit som favner alle virksomheter, så spørsmålene over må brukes som utgangspunkt ved vurderinger av de følgende anbefalingene.

Mål

Gjennomfør kvartalsvise målsamtaler

Ved starten av året bør leder ha en grundig samtale med hver av sine ansatte rundt hva den ansatte skal prestere i løpet av året. I samsvar bør de komme frem til mål for året som understøtter virksomhetens overordnede mål. Disse kan gjerne være diffuse, men bør understøttes av konkrete delmål. Videre bør leder og ansatt ha kvartalsvise oppfølginger for å justere delmålene for å videre sikre at den ansatte presterer. Disse korte møtene ser vi for oss kan gjøres på 20 minutt etter en opplærings- og innkjøringsfase. Disse samtalene kan kalles ”kvartalssamtaler”. Dette kan være en parallell til økonomiske kvartalsrapporter, for å understreke viktigheten av oppfølging av menneskelige ressurser på lik linje med økonomiske ressurser.

- Januar – plan for året (lang og grundig – 1 1/2t).

- Kvartalsvis oppfølging og justering (korte møter med justeringer – 20min)
- Sett opp kurs for ansatte og ledere i hvordan å gjennomføre en målsamtale, inkludert hvordan å formulere gode mål.

Lag mål som reflekterer både resultater og verdier/atferd.

Pass på at mål reflekterer det man faktisk ønsker at ansatte skal prioritere, inkludert verdiene til virksomheten, atferden til den ansatte og samarbeid mellom kollegaer.

Kompetanse og motivasjon

Gjennomfør karrieresamtale to ganger i året

Nær all litteratur tilsier at det ikke er hensiktsmessig å ha en kombinert mål- og utviklingssamtale. Dette fordi når den ansattes prestasjoner vurderes og knyttes til belønning, kan det føre til at han eller hun ikke er like ærlige angående kompetansebehov. Samtidig har ledere ikke tid til altfor mange samtaler i løpet av året. Derfor foreslår vi å kombinere samtale rundt kompetansebehov, drivere for motivasjon, og karriereutvikling to ganger i året. Dermed kan lederen i samtale med ansatte kartlegge årsaken til mangel på prestasjoner, og ut i fra dette planlegge rette tiltak. Kartlegging av motivasjon kan være en utfordring. Et forslag kan være å bruke eksempelvis Prestasjonsdriveranalysen til Hartmark for å kartlegge drivere for indre motivasjon.

Sett av tid og ressurser til kompetanseutvikling

Kortsiktig gevinst på prioritering av ad hoc-oppgaver kan føre til at langsiktig investering og planlegging blir nedprioritert. Mulig tiltak for å få økt fokus på langsiktig kompetanseutvikling kan eksempelvis være:

- En lesedag i måneden
- Modulbaserte kurs
- Mentorordning

Dokumentér viktig informasjon som kommer frem i uformelle sammenhenger

Det er mye nyttig informasjon som kommer frem i uformelle samtaler mellom leder og ansatt. I mange tilfeller vil denne aldri fanges opp fordi det ikke er noen formelle rutiner for

oppfølging av slik informasjon. Derfor foreslår vi at viktig informasjon som avdekkes bør dokumenteres. En enkel løsning kan være:

- Be den ansatte om å sende en e-post med hovedpunkter fra samtalen til leder og/eller HR slik at man unngår misforståelser og får noe konkret å følge opp.

Konsekvenser

- **Skap aksept for en konsekvenskultur, gjør det ok å differensiere**

Det er viktig at lederne tør å differensiere mellom gode og dårlige prestasjoner, spesielt knytte konsekvenser til dårlige prestasjoner. Ta opp med den enkelte hvis den ikke presterer. Legg konsekvensen frem som en mulighet for å prestere bedre, ikke som en straff.

- **Pass på å knytte riktig konsekvens til mangel på prestasjoner**

Er det mangel på kompetanse som hemmer prestasjoner bør man øke kompetansen til den ansatte slik at den har forutsetninger til å prestere. Man bør også se muligheten for at den ansatte rett og slett ikke egner seg i stillingen og burde vurdere en annen karrierevei.

- **Sørg for å balansere individuell og kollektiv bonus**

Hvis man velger å ha en bonusordning, bør man være bevisst på mulige utilsiktede konsekvenser. Vær bevisst på hvilke hensyn som skal fremmes:

- Individuell bonus for å få klar kobling mellom prestasjon og belønning
- Kollektiv bonus for å fremme samarbeid og kunnskapsdeling

- **Tør å tenke alternative, ikke-monetære belønninger!**

Bonuser er ikke den eneste måten man kan belønne ansatte. Det finnes tiltak som gir de ansatte anerkjennelse som belønning, og som ikke trenger å koste skjorta! Her er noen eksempler:

- Prisutdeling for etterlevelse av sentrale verdier
- Ros-kort
- Offentlig anerkjennelse av gode prestasjoner på intranettet

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Praktisk informasjon

Presentere oss selv, avklare roller (intervjuer/observatør)

Avklare om de har mottatt, lest og signert samtykkeskjema

Kort informasjon om prosjektet – funn munner ut i en rapport

Sikrer anonymitet – svar vil ikke spores til enkeltindivider

Som informert i samtykkeskjema vil samtalen tas opp på bånd, er det ok?

Du kan når som helst avbryte intervjuet

Presentere kort disposisjon av intervjuet

HR-strategi

Gi et **kort** sammendrag av den *overordnede* HR-strategien.

Hvordan gikk dere frem ved utvikling av strategien?

ansvarlige, aktører, prosess, forankring ift hovedstrategi

Prestasjoner

Hvordan definerer dere prestasjoner i deres bedrift?

Mål på prestasjoner

Hvordan måler dere prestasjoner? Subjektive/objektive mål.

Hvilke utfordringer har dere forbundet med disse målingene?

Metoder for å sikre prestasjoner

Gå gjennom ulike metoder, svare ja/nei – vil gå mer inn på de ulike etterpå.

MAS

Kompetanseutvikling

Bonussystem

Annet?

SWOT ulike metoder (se ark)

Hvilken metode mener dere fungerer best?

Idealet

Hvordan fungerer et prestasjonsledelsessystem i en ideell verden?

Hva skal til for at gapet mellom ideal og praksis skal fylles?

Avslutningsvis:

Kan du nevne maks tre ting som dere har lyktes med i deres bedrift for å fremme



prestasjoner?

—

—

—

Kan du identifisere tre hovedutfordringer som dere opplever når det gjelder å fremme prestasjoner?

—

—

—

Hvordan synes du intervjuet gikk?

Proessen videre:

Vi vil avslutte intervjuer med alle informantene våre, før vi starter å bearbeide informasjonen vi har samlet inn. Vi vil levere rapporten i slutten av mai, så om du er interessert kan vi sende deg en kopi av rapporten da.

Vedlegg 2.1 SWOT

- Gi en kort beskrivelse av verktøyet

NÅTID

Hva fungerer nå/styrker?

Hva fungerer ikke nå/svakheter?

FREMTID

Hvilket potensiale/muligheter ser du?

Hvilke trusler ser du kan dukke opp?

EVENTUELT: Hvis svevende svar, kan du be om en oppsummering.